

Dipartimento di Economia e Management

Cattedra di Economia Industriale

*“Analisi dei modelli di business nel settore
tessile italiano”*

RELATORE

Paniccia Ivana

CANDIDATO

Giusy Gammella

Matr. 174741

ANNO ACCADEMICO

2015-2016

Indice

Introduzione

Capitolo 1

1. *Il settore tessile italiano*

1.1 Quadro generale del settore tessile in Italia.....	5
1.2. La struttura del settore tessile.....	8
1.3 La performance del settore tessile italiano.....	13
1.4 La performance all'estero.....	15
1.5 La condotta del settore tessile italiano.....	19
1.5.1 Innovazione e moda.....	20
1.5.2 Qualità e superqualità.....	21
1.5.3 Servizi integrati per clienti.....	23

Capitolo II

2. *Linee evolutive e strategie del settore tessile italiano*

2.1 Caratteri generali dell'evoluzione del comparto tessile.....	25
2.2 Brevi cenni storici.....	27
2.3 Orientamenti strategici.....	29
2.3.1 Strategia di ricerca, sviluppo, innovazione dei prodotti.....	30
2.3.2 Integrazione verticale vs specializzazione.....	31
2.3.3 Strategia di sviluppo del canale commerciale e distribuzione.....	32
2.3.4 Strategie di decentramento produttivo e delocalizzazione.....	33
2.3.5 Strategie di rafforzamento delle relazioni.....	34
2.3.6 Strategie sul livello di qualità	35
2.3.7 Strategie di internalizzazione vs penetrazione in nuovi mercati.....	36

2.3.8	Diversificazione	37
2.3.9	Innovazione e imprenditorialità.....	37

Capitolo III

3. Le nuove frontiere per il tessile

3.1.	un settore in continuo mutamento.....	39
3.2	lo sviluppo scientifico e tecnologico delle fibre tessili	40
3.3	Un nuovo approdo per il settore: il mercato dei prodotti tessili biologici.....	42
3.4	Opportunità, minacce e sfide del Mercato nella Filiera tessile.....	44
3.5.	Consolidamento ed Ampliamento del presidio dei mercati.....	46
3.6	Il futuro attraverso il cambiamento.....	47
3.7	Focus: fonti di acquisizione dell'innovazione e politica pubblica.....	48
3.8.	Punti fondamentali per il rilancio del settore.....	52

Conclusione	57
--------------------------	----

Bibliografia	58
---------------------------	----

“Analisi dei modelli di business nel settore tessile italiano”

Introduzione

Il seguente elaborato ha l'obiettivo di analizzare l'andamento del settore tessile, attraverso i modelli di business, prendendo in considerazione l'intervallo temporale che va dal 2008-2011. L'attenzione si concentra su questo arco temporale in quanto in tale periodo si è assistito alle principali modifiche che ha subito il settore in seguito alla crisi finanziaria che ha investito l'Italia a partire dal 2007. I modelli di business che saranno delineati sorgono in relazione all'elevata eterogeneità che il settore presenta lungo la sua filiera produttiva. Ogni modello infatti, si basa su una differente *value proposition* che può riguardare tanto la qualità dei prodotti, tanto il servizio che viene offerto al cliente.

L'analisi svolta all'interno di questo elaborato, evidenzia nel Capitolo 1, come la crisi economica ha influenzato il *trend* del comparto tessile provocandone una contrazione sempre maggiore rispetto a quella già esistente negli anni precedenti.

L'obiettivo del primo capitolo è quello di analizzare analiticamente l'intero settore prendendo in considerazione dati forniti dall'ISTAT e dal Sistema Moda Italiano. In particolare, sono stati posti in evidenza i dati riguardanti il numero delle imprese occupate, il fatturato, le dimensioni delle imprese, il numero degli addetti, indici di differenziazione e di integrazione verticale. Attraverso quest'analisi si è potuto constatare come la crisi abbia avuto un impatto negativo sul settore, provocandone talvolta una contrazione nella domanda ed un ridimensionamento delle imprese. Questi risultati hanno poi portato il settore ad essere formato in maniera preponderante da imprese di dimensioni medie e piccole, con una concentrazione in determinate aree del nostro Paese, come ad esempio nel Distretto Tessile di Prato.

Inoltre, si rileva come già precedentemente al 2008, i dati relativi all'evoluzione del fatturato delle imprese erano piuttosto contenuti¹, ma comunque continuavano a mantenersi in linea con i dati medi del sistema produttivo italiano. Successivamente, si è assistito ad una crescente riduzione, in tutto l'arco temporale analizzato, dei valori riguardanti non solo il fatturato ma anche il numero delle imprese e il numero degli occupati che presentano naturalmente una correlazione tra loro. Come vedremo infatti, la diminuzione degli addetti all'interno delle imprese è collegata alla riduzione del numero stesso delle imprese operanti nel settore, ma fa riferimento anche ai mutamenti che si sono avuti nei metodi di produzione che ad oggi

¹ Dati SMI-ATI disponibili su sito www.sistemamodaitaliano.com

sono improntati su una maggiore innovazione tecnologica. Il tessile rimane, ad ogni modo, il settore che presenta un'elevata intensità di forza lavoro e questa peculiarità ha contribuito a rendere competitive le produzioni provenienti dai Paesi in via di sviluppo in quanto la manodopera è disponibile ad un costo minore rispetto ad altri Paesi.

Affinchè le imprese italiane tessili si risollevarono dalla crisi, che continua ad investirlle attualmente, è stato necessario un lavoro che potesse consentirgli di recuperare produttività soprattutto attraverso la continua ricerca sull'innovazione del prodotto. Ciò implica una riorganizzazione strategica, presentata nel Capitolo 2, sia a livello di progettazione che di realizzazione cercando di coniugare in maniera ottimale la flessibilità, la velocità e l'efficienza nelle risposte alle esigenze presentate non solo dai consumatori ma anche da altri industriali. Le singole imprese nel delineare la propria linea strategica devono preoccuparsi di valorizzare, nella maniera più efficiente possibile, le proprie competenze specifiche e quelle che investono il territorio nel quale operano. A tal fine nel capitolo 2, ho tentato di illustrare come le strategie delle imprese tessili si siano evolute nel tempo, poiché oggi le imprese devono fare conto in misura sempre maggiore con le innovazioni a qualsiasi livello che sia del prodotto che di processo. Le strategie che le imprese possono adottare sono svariate, a partire dalla diversificazione sino a giungere a strategie incisive come la delocalizzazione. Nel delineare la propria linea strategica, le imprese devono far conto con i costi e le opportunità fornite dal mercato competitivo.

Infine, nel capitolo 3 vedremo come le imprese tessili hanno affrontato la situazione di crisi e come stanno tuttora cercando di reinventare le loro strutture di business, di organizzazione e di produzione. In tale sforzo, sono numerose le strade che sono venute a crearsi e che hanno contribuito ad innovare l'immagine del settore tessile. A tal riferimento, negli ultimi anni si è assistito all'evoluzione del mercato del tessile biologico in Italia, nonostante le numerose avversità. Questo nuovo segmento sembra coniugare le esigenze dei consumatori con quello delle imprese, nonostante i costi di produzione ad oggi sembrano essere elevati. Inoltre, il risultato più importante che si è messo in rilievo consiste nello sviluppo di nuove fibre tessili che le imprese utilizzano nella propria produzione le quali sono il risultato non solo dell'innovazione ma di una vera e propria sfida imprenditoriale che le imprese tendono ad intraprendere per far fronte al mutato mercato competitivo.

L'obiettivo dell'elaborato, in maniera conclusiva è quello di tracciare dapprima una chiave di lettura del settore tessile e comprenderne le dinamiche, per poi specificare i cambiamenti che si sono susseguiti nel corso del tempo ed in maniera conclusiva valutare come le imprese abbiano tentato di reagire alla crisi e attraverso quali modi possono affrontare le sfide a cui vengono sottoposte ogni giorno.

1. Il settore tessile italiano

1.1 Quadro generale del settore tessile in Italia

Il settore tessile si configura come un'attività manifatturiera dedicata alla produzione e alla lavorazione delle fibre tessili. In particolare, tale settore rappresenta la produzione di una quantità preponderante degli input dell'industria dell'abbigliamento, dei prodotti tessili e tecnici per comparti che si estendono da quello della moda a quello dell'arredamento. Da sempre, il tradizionale fattore di successo del settore tessile è stata l'indiscutibile capacità di coniugare innovazione, stile creativo con le tecnologie produttive.

Nel corso del tempo, il settore tessile ha subito dei mutamenti che ne hanno modificato la struttura, la condotta e la performance in relazione all'industria manifatturiera intesa in senso generale. In particolare con la crisi verificatasi a partire dal 2007, il settore tessile nonostante possa vantare di essere uno dei settori trainanti della nostra economia, risente di una situazione non florida rispetto al passato che ha provocato un ingente calo numerico delle imprese e dei lavoratori dovuto al progressivo spostamento dei processi produttivi nei paesi in via di sviluppo. Le ragioni di tale scelta sono facilmente intuibili in quanto tale delocalizzazione comporta alle imprese: bassi costi di manodopera, regimi fiscali contributivi meno stringenti e di conseguenza vincoli meno pesanti. Tutto questo ha portato progressivamente alla formazione di due poli produttivi che operano ormai con logiche strategiche completamente differenti .

Le cause che hanno determinato l'andamento negativo del settore tessile, quindi, dipendono da una serie di convergenze non prevedibili a priori ma che hanno contribuito ad aumentarne le perdite².

Esse sono:

² *Il settore tessile in Italia: fibre naturali e comport. Analisi conoscitiva e prospettive.* LaMMA- TEST Tecnologie per il sistema tessile.

- Fine dei contingenti all'import³
- Cina e paesi emergenti sempre più competitivi
- Consumi europei notevolmente bassi

Quindi, il comparto manifatturiero del tessile è più in difficoltà rispetto al settore dei servizi IT in questo periodo di crisi economica e finanziaria proprio perché il "Made in Italy" è caratterizzato da una forte componente di domanda estera che ha rallentato bruscamente negli ultimi anni.

Ad ogni modo, il settore tessile è una realtà particolarmente articolata all'interno della quale coesistono diversi comparti differenti tra loro (figura1). Infatti, include le fasi più a monte della filiera produttiva e possiamo osservare che lungo tutto il ciclo ci sono numerosi operatori a supporto della filiera sia in termini strettamente fisici sia con riferimento alle attività di supporto a quelle industriali.

Fibra	Filato	Tessuto	Tessuto finito	Confezione	Distribuzione
Fibre naturali Fibre artificiali Fibre sintetiche Fibre inorganiche	Filato semplice Filato trattato Filato ritorto	Tessuto Tessuto non tessuto Maglia	Tessuto ricamato Tessuto ricamato Tessuto tinto	Abbigliamento Tessile funzionale Tessile per la casa Tessile tecnico	Commercializzazione presso clienti privati o industriali

Figura 1. Filiera produttiva del settore tessile

Fonte: personale rielaborazione

Come già preannunciato, il settore tessile si articola in una serie di comparti disomogenei tra loro, che nell'insieme definiscono la filiera produttiva. Il relativo processo produttivo si avvia a partire dalla selezione della fibra da utilizzare, che può essere indifferentemente scelta tra le fibre naturali e quelle artificiali. Nella prima categoria, giusto per citarne un esempio, rientrano le fibre animali, come lana e seta, oppure quelle vegetali, come cotone e lino. Nella seconda categoria, invece, rientrano fibre come il nylon e il rayon, che hanno cominciato a rivestire un ruolo importante a partire dal primo periodo post bellico. Recentemente, sono stati numerosi gli studi svolti per l'individuazione delle fibre come quella del carbonio, utili soprattutto per la creazione di tessuti tecnici e funzionali come quelli utilizzati a scopo medico o quelli destinati alla componentistica del

³ Con l'espressione contingenti all'import s'intende una restrizione all'importazione di materiali tessili applicate alla Comunità europea nei confronti della Cina, vista la concorrenza sul mercato mondiale. L'idea della Comunità europea è quella di applicare restrizioni quantitative alle importazioni di alcuni prodotti tessili dalla Cina, restrizioni che fanno riferimento al regolamento 1084/2005 approvato nel Luglio 2005 e abolito successivamente per permettere di stipulare accordi direttamente con Pechino.

settore delle automobili o del settore aerospaziale. Una volta che si è effettuata la selezione delle fibre, naturali o artificiali, esse devono essere sottoposte ad una serie di trasformazioni e procedimenti che compongono la fase della filatura, i quali sono specifici a seconda della materia dapprima selezionata, e che quindi consentono la realizzazione del filato idoneo ad essere successivamente inserito nel processo di tessitura. Alla fine del processo di lavorazione del filato, indifferentemente tra artificiale o sintetico, esso può essere impiegato per la successiva fase di tessitura. Le possibili lavorazioni sono molte ma la sostanziale differenza avviene tra i capi di tessuto e la maglieria. In base al prodotto finale vengono impiegate non solo tecniche e competenze diverse ma anche macchinari (ad esempio esistono varie tipologie di telai che si differenziano per l'uso specifico). Giungendo alla parte conclusiva della fase di tessitura, otteniamo la cosiddetta "pezza" che indica il prodotto semilavorato il quale prima di passare alla fase finale della confezione deve essere ulteriormente lavorato attraverso le fasi di nobilitazione e finissaggio. Codeste fasi possono includere la tinta o la stampa della pezza, ciò dipende dal metodo che viene scelto per l'ideazione del prodotto finito. Per quanto riguarda la tintura, può essere realizzata in maniera diretta sulla rocca di filo prima della fase di tessitura oppure sulla pezza o meglio ancora sul prodotto confezionato. Contrariamente, la stampa avviene quasi sempre sulla pezza mediante l'impiego di una serie di quadri che scompongono il disegno finale che si desidera realizzare. Ad ogni modo, sia per quanto riguarda i prodotti tinti che stampati è decisiva la fase di finissaggio che come indica il nome stesso ha l'obiettivo di fissare le procedure precedenti mediante processi chimici. La fase di finissaggio è molto delicata poiché le fibre, sintetiche o artificiali, necessitano di differenti processi e sostanze chimiche in quanto il medesimo lavorato sottoposto a diverse procedure di finissaggio fornisce risultati differenti.

Una volta che il tessuto è stato sottoposto alla nobilitazione e al finissaggio passa alla fase di confezione dove finalmente si realizza il prodotto finito. I prodotti finiti che vengono realizzati sono profondamente diversi tra loro in quanto per ciascuno di esso vengono impiegate capacità e competenze specifiche. Dallo schema(figura 1) emerge che i prodotti finiti che vengono fuori possono essere: d'abbigliamento, tessile per la casa, tessile funzionale, tessile tecnico i quali includono a loro volte ulteriori categorie come quella degli accessori facendo riferimento ai prodotti tessili d'abbigliamento.

La fase conclusiva della filiera è poi rappresentata dalla distribuzione e commercializzazione del prodotto finito, le quali mirano a rendere disponibili sul mercato i prodotti indistintamente dalla loro destinazione d'uso che può essere tanto volta al consumo che all'impiego industriale.

La descrizione effettuata della filiera tessile, ha qui l'obiettivo di sottolineare l'elevata eterogeneità e frammentazione del settore. È opportuno precisare che sono poche le imprese che si occupano di

tutto il processo produttivo che va dalla selezione delle fibre alla loro commercializzazione in quanto vengono rilevate sul mercato numerose imprese che tendono ad occuparsi di una singola fase di tale processo produttivo. Questa peculiarità annessa all'impronta fortemente tradizionale e artigianale del settore in qualche modo spiega l'esistenza del forte legame esistente tra il settore tessile ed alcuni settori industriali.

Da ciò ne deduciamo che l'industria tessile è composta prevalentemente da imprese piccole o piccolissime e si caratterizza per l'elevata frantumazione del ciclo produttivo tra imprese specializzate nella lavorazione di diverse fibre o filati in una o più fasi del medesimo ciclo. L'impresa tessile tradizionale, produttrice di tessuti, filati o l'impresa di finissaggio, non opera a diretto contatto con il consumatore finale, ma sono le imprese collocate a valle della filiera ad avere il polso del mercato ed un controllo maggiore del *trend* di consumo finale.

Analizzando i dati, il settore tessile rappresenta nella nostra economia nazionale una realtà di particolare significato ove ritroviamo 15.000 imprese operanti. Ed è proprio per la particolare importanza di tale settore che di seguito ne analizzerò in maniera analitica la struttura, la condotta e la performance in riferimento agli anni che vanno dal 2008-2011.

1.2 Struttura del settore tessile

A partire dagli anni '70 fino ai primi '90, l'industria tessile ha fortemente ridimensionato l'occupazione; la concorrenza congiunta alla ricerca di una maggiore produttività hanno comportato grandi ristrutturazioni. La struttura del settore tessile è tipicamente di natura *demand-pull* (Nordas,2004)⁴ ciò significa che è il mercato a determinare la qualità e la quantità prodotte nelle fasi a monte della filiera.

Nel quadro italiano costituisce una realtà di particolare significato ove ritroviamo una quantità ingente di imprese operanti. Dalla Figura 2, infatti notiamo che il numero di imprese operanti all'interno del settore tessile è stato sempre molto elevato nonostante dal 2008 si è avuto un calo crescente di imprese che è passato da 18.380 a 15.831 nel 2011. Soltanto il comparto della tessitura è riuscito a mantenere degli standard alti con la crisi che ha investito il settore tessile.

	2008	2009	2010	2011
Preparazione	2499	2234	2061	1912

⁴ Il distretto tessile di Como. Analisi e prospettive di sviluppo. A cura di Fernando Alberti

e filatura delle fibre tessili				
Tessitura	2484	2378	2244	2513
Finissaggio dei tessili	2643	2416	2333	2326
Altre industrie tessili	10754	10215	9854	9440
TOTALE	18380	17243	16492	15831

Figura 2. Numero imprese operanti nel settore tessile

fonte: personale rielaborazione su dati ISTAT

A lasciare il mercato in questo frangente di tempo sono state le imprese più piccole sia in termini di addetti che di volumi di attività. La quota percentuale di imprese che sono uscite dal mercato nell'arco di tempo intercorso tra il 2008-2009 è inversamente proporzionale al numero di anni di attività. Ciò perché le imprese "giovani" che non sopravvivono alla crisi sono più del doppio dell'analoga quota di imprese che continuano ad esercitare la propria attività. Quindi, la *background* professionale favorisce la permanenza sul mercato.⁵

Attraverso un'analisi analitica delle imprese operanti nel settore tra il 2008-2011 emerge che di tutte le imprese, la maggior parte ha tra i 0-9 addetti. La percentuale di tali imprese è cresciuta nel tempo a dispetto di quelle imprese che impiegano oltre i 250 addetti. Da ciò ne consegue che la maggior parte delle imprese operanti hanno una dimensione molto piccola che in forma giuridica è identificata nella ditta individuale che è appunto preferita rispetto a quella delle società di capitali.

	2008	2009	2010	2011
0-9 addetti	79.4	80.5	81.2	80.7
10-19 addetti	11.8	11.0	10.6	10.9
20-49 addetti	5.8	5.6	5.5	5.6
50-249 addetti	2.7	2.6	2.4	2.6
250- oltre addetti	0.3	0.9	0.3	0.3

Figura 3. Composizione imprese in valori percentuali

Fonte: personale rielaborazione su dati ISTAT

⁵ *L'impatto della crisi sui risultati economici delle imprese: analisi microeconomica del settore tessile e del settore IT.* Fulvia Cerroni - Viviana De Giorgi - Marianna Mantuano. Convegno "L'analisi dei dati di impresa per la conoscenza del sistema produttivo italiano: il ruolo della statistica ufficiale".

Per quanto concerne l'occupazione, nel 2008 il numero di occupati nel settore tessile era di 177.136, cifra molto significativa, ma già fortemente ridimensionata dalla crisi del settore che nel 2002 ne contava circa 700.000 (ISTAT). Il numero degli occupati è andato poi decrescendo ancor più nel tempo fino ad arrivare al 2011 con 144.892 addetti (Figura 4). Le ragioni di ciò sono facilmente intuibili dato che la concorrenza dei paesi a basso costo del lavoro e la ricerca di una maggiore produttività hanno comportato grandi ristrutturazioni.

Di tali occupati, il numero più alto è concentrato nel Nord Italia a cui fanno eccezione la Toscana, l'Emilia Romagna, Puglia e Campania. È importante precisare che la leader in questo settore è la regione Lombardia che da sola ha più occupati che l'intera Italia Meridionale e Centrale. In generale tutte le regioni italiane hanno risentito della crisi del settore che ne ha diminuito il livello occupazionale, ad eccezione di regioni meridionali come la Basilicata o altre regioni come il Trentino Alto Adige dove il numero degli addetti è rimasto sufficientemente stabile.

	2008	2009	2010	2011
Preparazione e filatura delle fibre tessili	29514	25.342	23.131	
Tessitura	43384	41.607	37734	36.529
Finissaggio dei tessili	36106	31.699	29.770	29.074
Altre industrie tessili	68131	63.610	59.756	57.512
TOTALE	177136	162527	150.392	144.892

Figura 4. Numero addetti nell'industria tessile

Fonte :personale rielaborazione su dati ISTAT

Il quadro presentato, che appare naturalmente pessimistico, viene rinvigorito dall'aumento della produttività della forza lavoro occupata nell'industria tessile (TRONCONI, 2005)⁶. Infatti, l'andamento della produttività per addetto è in costante crescita secondo un *trend* che segue quello dell'industria manifatturiera nel suo complesso. Attraverso un'analisi congiunta del calo di addetti e dell'aumento della produttività si evince lo spostamento avuto da strutture industriali fondate sulla *manodopera* a forme maggiormente *capital intensive*.

Tornando alle imprese operanti nel settore tessile, significativi sono anche i dati riguardanti le dimensioni medie (Figura 5). In effetti, in coerenza con gli altri indicatori esposti in precedenza anche queste ultime nel corso del tempo si sono ridotte passando da 9.6 nel 2008 a 9.2 nel 2011.

	2008	2009	2010	2011
Preparazione e filatura delle fibre tessili	11.8	11.3	11.2	11.4
Tessitura	17.5	17.5	16.8	17.0
Finissaggio dei tessili	13.7	13.2	12.8	12.5
Altre industrie tessili	6.3	6.2	6.1	6.1
TOTALE	9.6	9.4	9.1	9.2

Figura 5. Dimensioni medie delle imprese

Fonte: personale rielaborazione su dati ISTAT

L'integrazione verticale ci segnala la misura in cui una singola impresa realizza al suo interno fasi successive di produzione e distribuzione del prodotto. Dai dati raccolti (Figura 6), notiamo che l'integrazione verticale, seppur non molto alta, è andata ad aumentare nel corso del tempo crescendo di oltre un punto percentuale. Ciò è dovuto dall'assunto che le imprese sono incentivate ad integrare maggiormente in condizioni di incertezza e in presenza di transazioni complesse.

	2008	2009	2010	2011

⁶ F. Alberti, R. De Vita, D. Moro; *Il distretto tessile di Como. Analisi e prospettive di sviluppo*, Aracne Editrice, 2006

INTEGRAZIONE VERTICALE	24.6	24.7	26.1	25.8
------------------------	------	------	------	------

Figura 6. Integrazione verticale (valori in forma percentuale).

Fonte: rielaborazione su dati ISTAT

Nel settore italiano, notiamo inoltre che l'indice di specializzazione è molto alto ed è aumentato anch'esso nel tempo (Figura 7). Inoltre, il tessile è presente in maniera preponderante nei distretti industriali⁷ che mostrano una specializzazione produttiva in funzione della materia prima utilizzata (lavorazione della lana a Biella, del cotone a Prato, della seta a Como), o in funzione del tipo di produzione (calzetteria a Castel Goffredo, maglieria a Carpi, abbigliamento in pelle in Val d'Elsa, ecc. Tuttavia i principali segmenti di specializzazione dell'industria stanno subendo una forte pressione da parte dei paesi di recente industrializzazione, come ad esempio Cina e India che, grazie all'assenza di barriere finanziarie all'entrata e la relativa facilità di accesso alle tecnologie, stanno acquistando sempre maggiori quote di mercato.⁸

	2008	2009	2010	2011
INDICE DI SPECIALIZZAZIONE	86.9	87.3	87.9	88.0

Figura 7. Indice di specializzazione

Fonte: personale rielaborazione su dati ISTAT

L'ultimo aspetto da prendere in considerazione sono le barriere all'entrata che costituiscono un argomento ostico in quanto oggi giorno ci si rende conto che esse sono presenti in maniera piuttosto debole. Quest'affermazione prende spunto tenendo in considerazione l'intero mercato dove possiamo osservare che i fattori che hanno permesso l'ingresso dei nuovi concorrenti, consolidato nel tempo, nei segmenti fino ad ora presidiati dalle imprese italiane sono stati dovuti fondamentalmente alle basse barriere all'entrata nel campo dei prodotti standard di bassa qualità, la facilità di accesso all'utilizzo di macchinari innovativi, l'uso di tecnologie ICT.⁹

1.3 La performance del settore tessile italiano

⁷ I distretti industriali sono qui intesi come aree di concentrazione produttiva

⁸ Rivista Mark up; *Il tessile-abbigliamento fa leva su innovazione di prodotto e servizi.*

⁹ ICT è l'acronimo per indicare le Tecnologie dell'Informazione e Comunicazione che indicano il complesso di metodi, tecnologie e sistemi per l'invio e la ricezione delle informazioni.

L'analisi della situazione economica delle imprese operanti nel settore tessile è svolta prendendo in considerazione alcune grandezze che possono fornire delle informazioni rilevanti per comprendere l'utilizzo dei fattori produttivi impiegati dalle imprese. Come già esposto in precedenza, l'elemento di successo che caratterizza il settore tessile è rappresentato dalla capacità delle imprese di utilizzare in maniera efficiente le risorse, in altri termini utilizzare in maniera proficua i fattori produttivi. Quest'elemento, seppur apparentemente banale, assume particolare rilevanza in contesti caratterizzati da una forte riduzione della domanda (imprese operanti nel comasco) ove le leve gestionali e strategiche delle imprese sono orientate a un maggior rendimento dei fattori produttivi interni in quanto le variabili esterne (prezzo, i volumi di vendita,..) sono di limitata gestione. Ne consegue che da un' efficace utilizzo di tali fattori si ha un impatto positivo sulle dinamiche del conto economico che può tradursi in:

- Diminuzione dei costi , riduce il capitale investito per produrre il medesimo output.
- Aumento della produzione , migliora la marginalità operativa (differenza tra ricavi e costi operativi)

In entrambi i casi ne beneficia la redditività operativa della gestione.

	2008	2009	2010	2011
Valore aggiunto per addetto	34.3	32.9	39.4	43.5
Costo del lavoro per dipendente	30.7	30.8	32.5	34.2
Competitività di costo	111.8	106.7	121.3	127.2
Redditività lorda	13.8	8.6	20.0	24.3

Figura 9. Risultati economici

Fonte: elaborazione su dati ISTAT

L'andamento positivo del valore aggiunto potrebbe essere imputabile ad un significativo ridimensionamento dell'occupazione da parte delle imprese al fine di fronteggiare il calo del fatturato (Figura 10) e la dinamica salariale.

L'analisi del rapporto " costo del lavoro/valore aggiunto" fornisce una buona approssimazione delle dinamiche riguardanti la produttività delle risorse umane.

	2008	2009	2010	2011
Fatturato (migliaia)	54.718	46.312	49.660	52.768

Figura 10. Fatturato

Fonte: personale rielaborazione su dati ISTAT

A partire dal 2008 riscontriamo una flessione media annua del fatturato (figura 10) generato dall'industria italiana che dovrebbe aggirarsi intorno al -3.1%. In particolare, il 2008 ha risentito della situazione congiunturale e della condizione di sfiducia generale sia da parte dei consumatori che degli operatori.

1.4 La performance del settore tessile sui mercati esteri

L'importanza del settore tessile non riguarda soltanto gli esiti ottenuti dall'industria all'interno del nostro territorio nazionale ma anche, e soprattutto, quelli ottenuti nel mercato internazionale. Infatti, ciò costituisce un contributo estremamente positivo per i risultati della bilancia commerciale nel nostro Paese.

L'industria tessile essendo il comparto inserito nel più grande ambito delle produzioni del "Made in Italy", ha una rilevanza in termini di immagine e di esportazione, indubbiamente grazie al contributo della filiera della moda e dei prodotti di lusso¹⁰. I dati che esprimono tale importanza sono numerosi:

- Il rapporto export/produzione è tra i più elevati dell'intera industria (54 %)¹¹. Questo risultato ci segnala una forte competitività internazionale dei prodotti italiani;
- Il rapporto import/domanda interna invece è tra i più bassi (34%) nell'ambito industriale italiano; al contrario per il modello di crescita internazionale scelto dalle imprese italiane¹² è in costante aumento;
- Il saldo commerciale è tradizionalmente positivo con un flusso di esportazioni di gran lunga superiore rispetto a quello delle importazioni¹³;

10 L. Sanlorenzo, F. Schena, G. Vitali *Piccole e Medie Imprese tessili. Il trasferimento tecnologico alla base della strategia di crescita*, Associazione Piccole e Medie Imprese di Torino e Provincia, 2009

11 Questi risultati fanno riferimento all'anno 2009 sia per quanto riguarda il rapporto export/produzione, import/domanda interna e il saldo commerciale

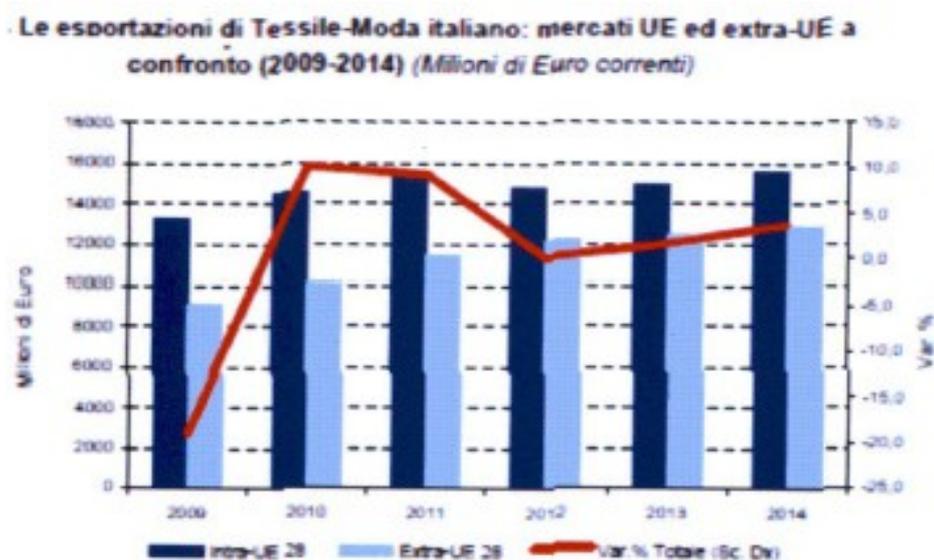
12 Il modello di crescita nazionale si basa sul concetto delle cosiddette "importazioni strategiche". Ciò implica che aumenta l'import di prodotti e/o di semilavorati che verranno successivamente commercializzati con marchio nazionale, dopo essere sottoposti ad un processo di lavorazione/confezionamento.

13 Il rallentamento sul fronte dell'importazione è dovuto anche ad un certo fattore "fisiologico" del mercato italiano dopo anni di continua crescita delle quantità emesse da parte dei competitor

Analizzando dati recenti, nel 2012 le vendite estere hanno registrato un risultato superiore ai 26.6 miliardi per Tessile-Moda, ma che ci forniscono un trend leggermente negativo su base annua (-0.8). È senz'altro da evidenziare che invece nell'anno 2008 le perdite delle vendite estere era pari al -1.1%. In particolare nel 2012 il settore tessile ha registrato un decremento del -6.3%.

Per quanto concerne l'import di prodotti il Tessile- Moda all'estero nel 2011 risultava in crescita con +9.6%, invece, nel 2012 si è assistito ad un'inversione del trend con un significativo decremento del -11.8% che in termini monetari corrisponde a quasi 18 miliardi di euro. In particolare è proprio in settore tessile a mostrare una gravosa flessione pari al -18.6% a dispetto dell'Abbigliamento-Moda con una decrescita contenuta.

Nel 2012 si rileva un miglioramento complessivo del surplus con l'estero dovuto all'effetto combinato dei flussi commerciali in uscita e in ingresso dal nostro Paese (Figura 11). Il saldo infatti nel 2012 risulta essere pari a 8.8 miliardi di euro e in aumento di 2.2 miliardi di euro



Fonte: SMI su dati ISTAT

Figura 11. Le esportazioni di tessile-moda italiano (2009-2014)

Fonte: SMI su dati ISTAT

Le vendite estere di filati e tessuti, da un punto di vista meramente merceologico, sono decresciute rispettivamente del -4% e del -3.1%.

Sul fronte dell'import, i prodotti tessili presentano un calo generale. Analiticamente osserviamo che l'import di filati diminuisce del -16.6% su base annua, quello di tessuti -14.4%. il saldo commerciale migliora salendo a 8.8 miliardi di euro mentre l'import chiude a -11.8%.

Da un punto di vista geografico, l'export ha sperimentato dinamiche contrapposte nei mercati EU e in quelli extra UE (Figura 11). Mentre nell'area UE si assiste ad una lieve flessione del -5.3%, nell'area extra-UE si ha una crescita del +4.9%. È importante precisare riguardo a questi risultati che l'area UE assorbe il 53.9% dell'export settoriale.

L'import invece evidenzia perdite sia nell'area UE sia in quella extra-UE (figura 12). Anche qui è opportuno precisare che l'area extra-UE rappresenta quasi il 59% dell'import totale del settore e possiamo notare che abbiamo una decrescita del -14.5%.

	IMPORT Mln di euro	var.%	EXPORT Mln di euro	var. %	SALDO Milioni di euro
TESSILE	5.730	-18.6	9.367	-6.3	3.637
-Tops	299	-20.4	120	-19.0	-179
-Filati	1.921	-16.6	2.040	-4.0	-120
-tessuti	1.749	-14.4	332	-3.1	2.584
-Tessile casa	629	-16.7	423	3.5	-206
-Altri prodotti tessili	1.133	-27.6	2.451	-13.9	1.318

Figura 12. Il commercio estero dell'industria TM italiana nel 2012

fonte: SMI su dati ISTAT

Tornando all'analisi delle vendite estere (Figura 13), per mercato di sbocco si osserva che Francia e Germania nel 2012 si confermano i primi due mercati di sbocco del settore Tessile- Moda italiano anche se in calo rispetto agli anni precedenti (ricordiamo che la Francia nel 2008 segnalava un +1.2 corrispondenti a 2.860 milioni di euro). L'export verso la Germania è diminuito del -7%, decremento iniziato già nel 2008 con un -6.6%; quello verso la Francia è invece pari a -4.4%. il Regno unito, che nel 2008 aveva sperimentato un +8.8%, nel 2012 cresce del +1.9% a dispetto della crescita avuta nel 2011 pari a +7.1%.

Per quanto riguarda invece i mercati extra-europei, il quadro si delinea in maniera piuttosto soddisfacente nel complesso, rilevando risultati in espansione su toni sostenuti di tutti i maggiori Paesi.

L'export verso gli stati Uniti è cresciuto del +15.1%, quello verso la Russia del +9.5%; lo stesso Giappone ha mostrato un aumento del +14.9%. impossibile non notare che il Paese che presenta il

maggior dinamismo è rappresentato dalla Cina, risultando in crescita del +18.3%. questo risultato è fondamentale perché consente di portare l'export italiano di Tessile-Moda a quota 728 milioni di euro circa. In un solo anno la Cina è salita al tredicesimo posto (ha guadagnato due posizioni in un anno) nel ranking dei principali sbocchi del Tessile-Moda italiano, confermando così il suo ruolo di leadership.

Hong Kong invece rallenta la crescita che nel 2012 risulta essere pari a +0.2% a dispetto del 2011 con 23.6%. ciò nonostante se si sommano i dati raggiunti dalla Cina con quelli dell'Hong Kong, essi guadagnerebbero il terzo posto dopo Francia e Germania.

Tuttavia, ci sono Paesi in flessione come la Spagna, la Romania e la Tunisia che segnano rispettivamente -6.1% , -7.9%, -12.5%.

Riassumendo quindi, l'export comunitario decresce del -5.3%, quello verso l'extra-UE risulta positivo con un +4.9%. (Figura 13)

Per quanto concerne le aree di approvvigionamento¹⁴, nel 2012 il primo partner risulta ancora la Cina, assicurando il 24% dell'import del settore tessile-moda in Italia, nonostante vi sia una decrescita del -18.4%.

Il secondo mercato di approvvigionamento risulta la Turchia che come la Cina ha subito una contrazione tra il 2011 e il 2012 passando da +16% a -8.6%. Per quanto riguarda l'area UE, la Germania mostra una flessione che risulta essere pari a -9.9%, così come anche la Francia con -7.9%.

Incrementi ,invece, hanno coinvolto l'import sia della Spagna che il Bangladesh con i rispettivi +5% e +8%.

Paese DI origine	Milioni di euro	Variazione %	Quota %
------------------	-----------------	--------------	---------

¹⁴Il settore tessile-moda italiano nel 2012-2013. Nota a cura di SMI, Federazione Imprese tessili e moda

TOTALE	17938	-11.8	100.0
<i>Intra UE</i>	7403	-7.8	58.7
<i>Extra UE</i>	10535	-14.5	24.0
Cina	4303	-18.4	24.0
Turchia	1140	-8.6	6.4
Germania	1127	-9.9	6.3
Romania	1105	-6.9	6.2
Francia	1096	-7.9	6.1
Spagna	916	5.7	5.1
Tunisia	729	-16.0	4.1
Bangladesh	694	8.8	3.9
India	665	24.4	3.7
Belgio	590	-13.7	3.3
Paesi Bassi	470	-7.3	2.6
Bulgaria	372	-5.1	2.1
Regno Unito	361	-5.2	2.0
Repubblica ceca	327	-6.1	1.8
Pakistan	263	-29.8	1.5
Sri Lanka	262	-12.1	1.5
Croazia	250	-5.6	1.4
Portogallo	104	-12.8	1.1
Svizzera	180	-8.7	1.0
Egitto	176	-8.1	1

Figura 13. Le importazioni TM (principali fornitori)

Fonte. SMI su dati ISTAT

Paese DI origine	Milioni di euro	Variazione %	Quota %
TOTALE	26685	-11.8	100.0
<i>Intra UE</i>	14386	-7.8	58.7
<i>Extra UE</i>	12299	-14.5	24.0
Francia	2845	-4.4	10.7
Germania	2688	-7.0	10.1

Stati Uniti	4620	15.1	6.1
Svizzera	1493	1.4	5.6
spagna	1493	-6.1	5.6
Regno unito	1444	1.9	5.4
Russia	1387	9.5	5.2
Hong Kong	1211	0.2	4.5
Giappone	938	14.9	3.5
Romania	936	-7.9	3.5
Cina	728	18.3	2.7
Paesi Bassi	712	-1.42	2.7
Belgio	609	-4.4	2.3
Turchia	592	-2.8	2.2
Austria	529	-4.8	2.0
Tunisia	527	-12.5	2.0
Polonia	458	-3.3	1.7
Portogallo	440	-0.9	1.6
Corea del Sud	337	8.7	1.3
Grecia	324	-15.5	1.2

Figura 13. Le esportazioni TM (principali clienti)

Fonte SMI su dati ISTAT

1.5 La condotta del settore tessile attraverso i modelli di business

Come già prima è stato esplicitato, il settore tessile si contraddistingue per essere un aggregato di comparti con tecnologie e mercati di sbocco diversi ove ciascuna impresa opera in diverse fasi del ciclo produttivo (preparazione delle fibre tessili, filatura, tessitura, finissaggio) e in filiere separate (cotoniera, laniera, serica...).

All'interno del settore identifichiamo tre tipologie di modelli di business che sono caratterizzati da differenti value proposition:

- Innovazione e moda
- Qualità e superqualità
- Servizio integrato per clienti

1.5.1 Innovazione e moda

Le imprese tessili che scelgono di basare la *value proposition* sull'innovazione per la moda sono in grado di offrire alla propria clientela un supporto tessile innovativo e di grande sviluppo . in questo modo si offre un servizio cui si accompagna un prodotto e non viceversa come accade di sovente.

Si deduce che le competenze per questo tipo di imprese sono di tipo tecnologico volte a creare nuove opportunità d'innovazione (nuova gamma di prodotti, nuovi trattamenti..). Le imprese mirano a mantenere un elevato controllo tecnologico sull'intero ciclo produttivo in modo da poter influenzare quello che sarà il risultato finale.

Subordinate alle competenze tecnologiche ritroviamo quelle di marketing. Ricordando che alla base ci sia l'idea di vendere un servizio personalizzato su misura per il cliente, ne consegue che le funzioni commerciali sono mirate a comprendere le esigenze del cliente per poi trovare soluzioni sulla base delle opportunità che le innovazioni offrono.

Le competenze vengono combinate tra loro su tutte le fasi cruciali del ciclo di produzione agevolando così il raggruppamento delle imprese ove si verificano numerosi scambi intra-gruppo che danno vita ad un ciclo integrato di produzione. La produzione segue un calendario allineato a quello della moda dove le sue scadenze sono legate ai calendari fieristici ed è per questo che la collezione stagionale è fondamentale per queste imprese ma non per lo sviluppo dei nuovi prodotti. L'innovazione del ciclo produttivo tende ad essere perpetuo in relazione alla strategia di fornire servizi ai clienti con nuovi trattamenti i che vengono realizzati in modo continuo durante l'anno.

L'integrazione produttiva in questo modello è molto elevata e ciò rende irrilevanti le costruzioni di reti, fanno però eccezione quelle tra le diverse unità produttive specializzate dalle imprese e quelle tra le competenze all'interno di un gruppo. In quest'ottica la relazione con ulteriori produttori o fornitori all'interno di un distretto può non costituire una fonte di vantaggio competitivo. Al contrario, la localizzazione nel distretto può avere altri tipi di vantaggi dal punto di vista delle competenze dei lavoratori dove è possibile trovare tecnici e lavoratori qualificati con esperienze di lavoro nel settore tessile.

Infine, in questo modello troviamo le imprese target che si contraddistinguono per l'elevato tasso di creatività ed innovazione con particolare attenzione all'utilizzo di materiali innovativi. Tra le imprese target vi sono quelle che ricercano l'unicità e l'originalità dei materiali e delle soluzioni che ritroviamo nelle imprese di lusso e o quelle che si contraddistinguono per l'elevato prezzo.

1.5.2 Qualità e superqualità

Le imprese tessili che scelgono di basare la *value proposition* sulla qualità sono in grado di offrire alla clientela un prodotto che combina la tradizione dei materiali selezionati con le tecnologie aggiornate di tessitura e finissaggio in modo da valorizzare le qualità dei tessuti. In questo modo si ottengono dei vantaggi:

- Il primo, diretto, consistente nella stabilità e certezza, delle caratteristiche del prodotto senza alcun difetto.
- Il secondo, indiretto, consistente nell'offrire un prodotto finale caratterizzato da elevati standard qualitativi.

È anche vero che nonostante i vantaggi apportati ai consumatori e ai confezionisti, questo modello contiene un elemento di debolezza. Tale elemento si concretizza nella mancanza di percezione immediata degli elevati standard qualitativi, o quanto meno il consumatore tende ad associarli al marchio del confezionista e non direttamente al tessitore. Ne deriva che il consumatore tenderà a sottovalutare o a non valorizzare in maniera appropriata quest'elemento in concomitanza di un'offerta concorrente di qualità differente ma che presenta un prezzo più basso nonostante che a parità di prezzo il prodotto finale presenta margini notevolmente più elevati.

Le competenze di questo modello sono tecnologiche e vengono applicate per garantire elevati standard qualitativi ed inoltre ad assicurare il contenimento dei costi della qualità. Proprio per questi motivi le imprese tendono a mantenere un elevato controllo tecnologico lungo tutto il ciclo produttivo.

Di consuetudine, le diverse fasi di finissaggio, nobilitazione e costruzione dei tessuti sono quelle che richiedono un maggiore controllo, ecco perché sono controllate costantemente in maniera diretta. La necessità di mantenere un elevato controllo lungo tutto il processo ha portato alla possibilità di integrare a monte la fase di filatura. Fanno parte di questo campo di competenze anche quelle concernenti alla selezione e prime lavorazioni delle materie prime soprattutto quando l'impresa o il gruppo di imprese sono integrate a monte della filatura. La corretta selezione delle fibre influisce senza dubbio sull'efficienza delle lavorazioni e ne riduce i possibili rischi di difetti nel tessuto.

Le competenze di marketing sono poco sviluppate e ciò si evince dal numero piuttosto esiguo di marchi riconosciuti. A tal proposito un'indagine realizzata in tempi recenti su un campione di imprese laniere che adottano questo modello di business, ha rilevato che l'attività di marketing di queste imprese sono circoscritte alla raccolta degli ordini e alla gestione delle vendite¹⁵

¹⁵ *Rapporto intermedio su impatti dei modelli di business sulle filiere – settore Tessile Abbigliamento*. Progetto di Ricerca finanziato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali.

Le attività di sviluppo del prodotto sono guidate più dalle conoscenze tecnologiche che da quelle creative e stilistiche. Le competenze di design e stilismo possono essere quasi del tutto assenti e frequentemente si limitano all'introduzione di varianti colore.

Il ciclo produttivo viene svolto all'interno dell'azienda o di un gruppo di imprese dove esse stesse sono unità produttive indipendenti e specializzate. Quando la produzione non avviene all'interno di un gruppo integrato, la rete di relazione diviene più fitta soprattutto nelle lavorazioni manifatturiere, tra tessiture, filature, finissaggi etc. Il calendario produttivo segue i medesimi dettami del modello precedente.

Il modello organizzativo di questo tipo di imprese è industriale, dove gli elementi caratterizzanti sono l'efficienza nell'uso dei macchinari e il mantenimento di volumi di produzione stabili.

Un ulteriore elemento debole delle imprese che aderiscono a questo tipo di modello è dato dalla comunicazione nonostante ci siano numerosi tentativi di valorizzare i prodotti e le loro componenti immateriali mediante i vari strumenti di comunicazione (website, pubblicità...). Infatti, la comunicazione di queste imprese rimane circoscritta alle informazioni tecnologiche e di prezzo. A questo problema hanno tentato di far fronte le imprese biellesi attraverso la creazione di un marchio di territorio, Biella the *Art of Excellence* (BAE). Attraverso questo marchio si è cercato di mettere in evidenza gli elementi immateriali incorporati nella materialità dei tessuti. Tuttavia questo tentativo non ha registrato il successo sperato ma ha accresciuto la consapevolezza riguardo la necessità di sviluppare strategie di comunicazione più articolate ed efficaci.

Per quanto riguarda invece il target di queste imprese ci ritroviamo dinanzi ad una prevalenza di produttori di capi maschili che si posizionano nei segmenti di mercato dove la qualità fa premio sui contenuti stilistici. Le dinamiche stesse del mercato hanno indotto le imprese a diversificare la propria produzione o introducendo capi non solo maschili o a maggior contenuto di moda. Bisogna senz'altro precisare che questa tipologia di prodotti rappresenta una parte minoritaria dell'offerta.

1.5.3 Servizi integrati per clienti

Le imprese che scelgono di basare la *value proposition* sull'integrazione dei servizi sono in grado di offrire alla clientela soluzioni ai problemi di approvvigionamento i quali influenzano le capacità delle imprese di creare valore per i propri clienti. L'offerta integrata che si costituisce permette all'impresa di delegare ai fornitori le attività di secondaria importanza, concentrandosi essa stessa sulle attività chiave.

Il modello in analisi richiede la gestione di una vasta gamma di competenze manifatturiere tra differenti imprese indipendenti nel caso di rapporti di partnership, o tra diverse imprese con il coordinamento dell'integratore. A prescindere, le competenze gestionali necessarie per il coordinamento tra i soggetti coinvolti sono fondamentali. Infatti, l'integrazione è molte volte estesa ad attività di servizi, alla produzione, alle attività creative, alla logistica.

Le competenze di marketing in questo modello di business ricoprono anche le competenze di consulenza per il cliente nella ricerca di soluzioni integrate che siano in grado di risolvere determinati problemi di approvvigionamento, in modo da sollevare il cliente e consentirgli una semplificazione delle sue *routines* mettendolo in condizione di rafforzare la *value proposition*.

Questo modello di business richiede la gestione di una molteplicità di cicli produttivi, sia di tipo manifatturiero sia immateriali. Proprio per questo sorge la necessità di grande flessibilità nell'organizzazione aziendale e nella creazione di rapporti di fornitura con imprese specializzate. La flessibilità richiesta si traduce a sua volta nella stabilità dei rapporti che le imprese creano sia dal punto di vista della partecipazione, quindi *equity*, sia da quello della collaborazione.

Non esistono limiti geografici dell'organizzazione delle attività da parte dell'integratore che può assumere anche una struttura internazionale. Tuttavia, questo modello di business può essere favorito con l'esistenza di cluster di attività correlate all'interno del distretto industriale.

Dal punto di vista consulenziale del rapporto commerciale, è richiesto un elevato controllo dall'impresa integratrice per la gestione dei rapporti con il cliente sostenuto dalle competenze tecniche e gestionali dell'impresa. Proprio per questo il rapporto tra personale di vendita e strutture tecniche interne all'impresa devono essere molto stretti. In effetti, l'attività di vendita include una componente *solution picking* e *problem solving* che coinvolge sia figure commerciali che tecniche.

2. Linee evolutive e strategie nel settore tessile italiano

2.1 Caratteri generali dell'evoluzione del comparto tessile

il settore tessile, per lungo tempo, ha costituito una delle punte di eccellenza dell'intero sistema produttivo italiano sapendo sfruttare al meglio le proprie competenze e punti forza, tipici del settore, che sono stati illustrati nella prima parte del presente lavoro.

Indubbiamente, a favorire un'evoluzione significativa sono stati elementi importanti come: l'eliminazione progressiva delle restrizioni alle importazioni provenienti dai paesi a livello internazionale, l'intensificazione delle strategie di internalizzazione commerciale e multilocalizzazione produttiva. I cambiamenti provocati dalla competizione internazionale hanno favorito l'intero comparto tessile italiano provocando da un lato un aumento delle importazioni a basso costo nei mercati europei ma dall'altro hanno causato una diminuzione delle unità produttive e degli addetti al settore in Italia.

Malgrado ciò, una quota preponderante delle imprese operanti nel settore tessile è riuscita a mantenersi competitiva attraverso un significativo lavoro di riorganizzazione e di riposizionamento sui mercati. Hanno contribuito all'evoluzione del comparto, inoltre, l'orientamento del settore verso una maggiore attenzione ai contenuti immateriali dei prodotti, l'investimento sulle caratteristiche qualitative del prodotto e dei relativi processi ed infine l'allungamento della filiera con una particolare attenzione all'integrazione operativa con la distribuzione.

In un contesto operativo così ricco di cambiamenti, le imprese italiane lungimiranti hanno cercato di ridefinire ed eventualmente potenziare la loro posizione abbandonando le politiche basate sul prezzo. Questo elemento ha così indotto alla focalizzazione sui prodotti tessili ad alto valore aggiunto, non solo per quanto concerne gli elementi immateriali dei prodotti ma anche le loro caratteristiche connaturate (tecnologia, qualità). Concludendo le imprese hanno ritenuto opportuno focalizzarsi su¹⁶:

16 Fapi, Fondo Formazione Piccole Medie Imprese; *interventi innovativi per le PMI del Tessile e dell'Abbigliamento*

- l'alta qualità;
- innovazione tecnologica; soluzioni migliorative per i prodotti tradizionali, finalizzazione particolare dei materiali
- impiego di prodotti ecologici; materiali riciclati, naturali,
- forte identità/caratterizzazione dei prodotti

La scelta delle imprese di orientarsi verso prodotti con un maggior valore aggiunto ha comportato naturalmente l'attivazione di diverse linee strategiche nella speranza di trovare un nuovo riposizionamento competitivo non solo a livello nazionale ma globale attraverso:

- **intensificazione degli investimenti nel campo tecnologico** con lo scopo di potenziare la capacità e l'efficienza degli impianti produttivi;
- **terziarizzazione del comparto** attraverso il potenziamento dell'esternalizzazione delle fasi produttive, il che implica l'attribuzione di un maggiore peso delle funzioni e competenze immateriali;
- **catene lunghe di valore** ove aspetti come la distribuzione e la fornitura, che prima non venivano formalmente considerati, ora assumono rilevanza nella definizione del prodotto. Anche altri soggetti, facenti parte di ulteriori settori, ora collaborano per migliorare e qualificare al meglio i prodotti;
- **integrazione / sostituzione del modello della filiera distrettuale con filiere tematiche** in quanto si preferisce privilegiare elementi come la competenza e la specializzazione;
- **strategie di internalizzazione** sia a livello commerciale che produttivo

Le trasformazioni sperimentate all'interno del comparto tessile negli ultimi anni risultano essere estremamente legate all'evoluzione del mercato della domanda. Siamo passati, dunque, dallo status ove era la produzione a dettare le regole, all'inversione della filiera produttiva nella quale ora primeggia il ruolo del consumo e della distribuzione nel determinare l'andamento dell'industria.

Con il corso del tempo, abbiamo assistito al cambiamento negli stili di vita dei consumatori, caratterizzati soprattutto per la loro imprevedibilità e la versatilità nell'adattarsi ai mutamenti dei mercati. Tutto ciò ha accresciuto l'importanza dell'intermediazione commerciale al fine di influenzare le logiche della filiera produttiva, per questo, il monitoraggio dei comportamenti socio culturali dei consumatori, per orientare la propria produzione verso il tipo di prodotto premiato, diventa un elemento chiave per attirare i consumi. Considerato che, la competizione di svolge sull'analisi dei consumi sono sempre più diffusi i gruppi integrati

a valle i quali si contraddistinguono per esercitare un controllo completo dell'intera catena del valore, ciò consente di abbattere i costi di intermediazione.

Premettendo tutto questo, in maniera contigua al ridimensionamento produttivo delle imprese operanti all'interno del settore, si è assistito alla nascita di svariati punti vendita di proprietà dell'impresa. Tale aspetto si rivela molto importante perché determina in maniera inevitabile un cambiamento del paradigma competitivo della filiera in quanto la competizione non si viene a creare soltanto tra le imprese manifatturiere e i *retailer* ma anche tra i sistemi verticali di produzione-distribuzione.

2.2 Brevi cenni storici

Le conoscenze e competenze, per lo più tacite, che si sono sviluppate nel progressivo trascorrere del tempo all'interno del comparto tessile hanno contribuito alla trasformazione del tessuto produttivo. Ad esempio, si è assistito alla nascita di nuovi operatori di dimensioni maggiori rispetto a quelli esistenti negli anni Settanta, che nascevano proprio accanto ai laboratori artigianali ma che a differenza di questi ultimi avevano fatto proprie le innovazioni apportate dalla rivoluzione industriale.

Come già è stato accennato precedentemente, fattori che hanno determinato un'evoluzione significativa del settore tessile sono stati il ***sistema di regolamentazione degli scambi internazionali e l'innovazione tecnologica del macchinario tessile.***¹⁷

Per quanto concerne la regolamentazione, il momento di culmine si è avuto quando circa 40 Paesi nel 1974 negoziarono il cosiddetto Accordo Multifibre il quale prevedeva l'abolizione di una serie di misure protezionistiche precedentemente imposte dai Paesi di Prima industrializzazione al fine di limitare la diffusione dei produttori asiatici. Uno dei Punti cardine del Accordo Multifibre, sancito con la sigla GTA, e rimasto in vigore fino al 2005, prevedeva la nascita di un sistema di contingenti quantitativi alle esportazioni verso altri Paesi come il Giappone, Stati Uniti etc. L'Accordo Multifibre in questo modo era volto ad agevolare l'uscita dei paesi di vecchia industrializzazione in maniera graduale, senza creare alcun trauma all'industria tessile. Nella realtà però non è avvenuto tutto secondo quanto prospettato, poiché in molti Paesi questo cambiamento strutturale ha sancito non solo una rigida riduzione, ma anche la scomparsa nella presenza del comparto tessile. Lo stesso non è avvenuto in Italia dove queste modifiche hanno contribuito a definire un volto nuovo al settore tessile e all'industria della moda in senso generale.

Per quanto concerne invece l'innovazione tecnologica gli anni Settanta sono stati un punto di svolta nei sistemi di produzione. In tal senso è opportuno precisare che le principali innovazioni tecnologiche, emerse

¹⁷ Cia Diffusione, *L'industria del tessile abbigliamento*, Gennaio 2009

dalla prima rivoluzione industriale, si sono realizzate proprio nel comparto tessile con particolare riferimento alla meccanizzazione di alcune fasi della filiera produttiva come ad esempio la tornitura e ancor più la tessitura. Proprio le trasformazioni tecnologiche hanno favorito uno sviluppo molto rapido dei paesi interessati alla prima industrializzazione dove a livello europeo ritroviamo la Gran Bretagna; Italia e Francia.

In quel decennio, si è verificata una vera e propria modernizzazione del settore che ha visto crescere in maniera molto rilevante l'investimento, da parte delle imprese dei paesi di prima industrializzazione, in macchinari in modo da aumentare la produttività.

Molto importante è stato poi il secondo periodo post-bellico dove il settore tessile ha cominciato ad assumere un ruolo importante nel contesto del commercio internazionale, affermandosi come comparto guida del crescente aumento delle esportazioni. Possiamo, dunque, rilevare come dagli anni Settanta all'inizio del nuovo millennio il settore tessile ha visto una crescita globale di circa 60 volte il suo valore nominale originario¹⁸. Questo dato acquista maggiore importanza se si tiene conto che nel medesimo periodo la media riferita alla crescita globale negli altri comparti è circa di 48 volte.¹⁹

L'Italia, dopo la crisi petrolifera del 1973, ha vissuto un vero e proprio periodo di crescita dei consumi che con difficoltà si è poi verificato di nuovo nei successivi venti anni. In effetti, in quel periodo i consumi privati sono aumentati di circa il 48%, dove la quota degli acquisti per il vestiario (ove ritroviamo parte del comparto tessile) è aumentata dal 1970 al 1980 passando dall'8.3% al 11.4%²⁰. È evidente che lo sviluppo dei consumi di massa implicava un mutamento radicale degli stili di consumo tradizionali.

In questo quadro, si concretizza uno dei *quid pluris* del settore tessile che vede al proprio interno l'aggregazione di produttori differenti che operano su una determinata specializzazione produttiva della filiera tessile. Questo elemento è maggiormente presente proprio nei distretti tessili, ove ritroviamo una spiccata eccellenza del Distretto tessile di Como.

Fino ai primi anni Ottanta, il contesto competitivo del settore appariva relativamente stabile in quanto era costituito da una crescente domanda di prodotti e dalla concentrazione della produzione in un numero ristretto di paesi. Le fonti primarie del vantaggio competitivo erano di fatto date dallo sfruttamento di economie di scale esterne e da una flessibilità garantita dalla frammentarietà della filiera produttiva.

¹⁸ European Commission, *Evolution of textile and clothing Worldwide- Trade Figures and Structural Data*, Bruxelles, 2003

¹⁹ Bottinelli Laura; Pavione Enrica, *Distretti industriali e cluster tecnologici. Strategie emergenti di valorizzazione della ricerca e dell'innovazione*, Giuffrè, 2011

²⁰ Cia Diffusione, *L'industria del tessile abbigliamento*, Gennaio 2009

Un primo periodo di contrazione della crescita del settore tessile si è avuto a partire dagli anni Novanta, ove abbiamo assistito ad una riduzione del valore complessivo dei singoli prodotti scambiati a livello globale; ciò nonostante il settore tessile è riuscito a preservare la sua primaria importanza nei principali sistemi produttivi.

L'aumento di competitività del settore tessile, di cui abbiamo accennato, è stato in parte dovuto alla crescente evoluzione del ruolo dei paesi emergenti all'interno di questo contesto. Come è noto una delle caratteristiche peculiari di questo determinato comparto è senz'altro l'elevata intensità del fattore lavoro, elemento che contribuisce inoltre ad avere una rilevanza strategica per i paesi in via di sviluppo. È opportuno ricordare che già i primi anni Settanta sono stati caratterizzati dall'ingresso dei concorrenti asiatici all'interno dei mercati internazionali, evento importante che aveva fatto presagire sin da allora la migrazione dell'industria tessile verso i Paesi a basso costo. Tale profezia si è realizzata solo in parte in quanto è stata frenata dallo sviluppo di una nuova classe di prodotti ad elevato contenuto di moda. Ciò ha comportato che in breve tempo alcune industrie importanti del settore tessile, presenti non solo in Italia ma in Europa, si sono trasformate in industria della moda producendo ulteriori cambiamenti all'interno dei mercati.

L'evoluzione del comparto tessile apporta sicuramente dei benefici, primo dei quali quello di garantire l'impiego di una quantità crescente di forza lavoro, accompagnato da un livello di preparazione non necessariamente qualificato e quindi estremamente eterogeneo. Ne consegue che questo elemento è significativo proprio per i paesi in via di sviluppo in quanto ritroviamo un'ingente disponibilità di manodopera non qualificata ma che necessita di impiego. Inoltre, per quanto concerne la gamma dei prodotti e il loro livello quantitativo, nel settore tessile troviamo un'elevata eterogeneità che risalta il ruolo che tale comparto potrebbe assumere nel guidare uno spostamento dei sistemi produttivi verso beni con maggiore complessità nei paesi in via di sviluppo. Si desume che l'importanza del comparto tessile è riscontrabile nel ruolo che può assumere a livello internazionale per consentire ai paesi in via di sviluppo di iniziare a consolidarsi a livello globale.

2.3 Orientamenti strategici

Il tessuto produttivo di questo settore è caratterizzato da un alto grado di eterogeneità dovuto da una parte al sistema di fasi di lavorazione molto complesso che permette di passare dalla fase di scelta del tessuto a quello del prodotto finito e distribuito, dall'altra parte invece è stato dovuto alle scelte delle imprese di specializzarsi in una determinata area a fronte di incisivi cambiamenti che si sono verificati nel contesto competitivo. Questa frammentazione ha consentito che nel medesimo settore operassero imprese con

caratteristiche essenzialmente diverse, sia per quanto concerne le dimensioni strutturali delle imprese, sia per le scelte strategiche adoperate.

Le differenti strategie adottate dalle diverse tipologie di imprese tessili, in risposta all'evoluzione del mercato nel corso del tempo, si ripercuotono inevitabilmente sulla filiera, e contestualmente avviene la riorganizzazione delle fasi produttive. Da un lato le esigenze di servizio, rispetto dei tempi, controllo della qualità hanno scoraggiato fenomeni come quello della delocalizzazione, dall'altro la competizione sui mercati esteri con una struttura dei costi e dei prezzi adeguata ha spronato numerose imprese a volgersi all'esterno.

Attraverso un lavoro di analisi molto ampio effettuato alle imprese operanti nel comparto tessile italiano, e nei vari distretti operanti sul territorio nazionale, possiamo riconoscere orientamenti strategici che non sono necessariamente comuni a tutte le imprese ma sono largamente diffusi:

- 3 strategia di ricerca, sviluppo, innovazione dei prodotti
- 4 integrazione verticale vs specializzazione
- 5 strategia di sviluppo del canale commerciale e distribuzione
- 6 strategie di decentramento produttivo e delocalizzazione
- 7 strategie di rafforzamento delle relazioni
- 8 strategie sul livello di qualità
- 9 strategie di internalizzazione vs penetrazione in nuovi mercati
- 10 diversificazione
- 11 innovazione e imprenditorialità

Brevemente, cercherò di analizzare in seguito la ratio di talune scelte strategiche per comprendere al meglio come le imprese italiane hanno cercato di affrontare il difficile contesto operativo nel quale hanno operato, come tuttora.

2.3.1 Strategia di ricerca, sviluppo, innovazione del prodotto

Apparentemente, il settore tessile sembra essere un'area all'interno della quale la ricerca e lo sviluppo svolgono un ruolo di marginale importanza nel poter determinare il posizionamento competitivo delle imprese, ritenuto a basso contenuto di innovazione. A sostegno di ciò, vi sono documenti elaborati a livello nazionale ed europeo che confermano il ritardo, a livello competitivo, del sistema economico-produttivo

europeo rispetto a paesi quali il Giappone e gli Stati Uniti, soprattutto per quanto riguarda il numero delle imprese attive che il numero di occupati in esso presenti. Questo aspetto non ci stupisce in quanto le biotecnologie, l'aerospazio possono dare un enorme contributo al progresso del sistema produttivo economico date le innumerevoli innovazioni che apportano.

Nonostante ciò non è giusto pensare che settori manifatturieri, come quello tessile, abbiano strutturalmente un basso livello di ricerca ed innovazione in tutte le fasi che compongono la filiera produttiva, né che tali elementi non possano costituire per il settore fonte di vantaggio competitivo. Propongo in seguito una tabella (Figura 14) riportante i dati degli investimenti effettuati dalle imprese tessili italiane in ricerca e sviluppo nel periodo compreso tra il 2008-2011.

	Spesa in R&S
2008	74.702
2009	90.636
2010	115.533
2011	100.076

Figura 14. Investimenti in ricerca e sviluppo

Da come si evince dai dati, l'andamento degli investimenti in ricerca e sviluppo è correlato con l'evoluzione del settore; in particolar modo il deciso aumento sperimentato dal 2008-2010 può essere assimilato come diretta conseguenza del miglioramento di tutti i fattori riferiti a tale settore. Nel 2011 si ha avuto un cambio di congiuntura dovuto, certamente, alle ripercussioni della crisi finanziaria e lavorativa che ha investito completamente l'Italia.

Risulta decisamente difficile per qualsiasi settore industriale, e soprattutto per il comparto tessile, determinare quali attività possono essere ricollegate all'investimento in ricerca e sviluppo per poter giungere ad una loro quantificazione monetaria. Infatti, all'interno del settore tessile bisogna tenere in considerazione che gli incrementi di valore aggiunto possono essere ricondotti non solo a innovazioni radicali sia nel processo produttivo che nel prodotto, o a ricerche di nuove fibre e trattamenti (che sono senz'altro investimenti in ricerca e sviluppo in senso stretto) ma anche a componenti collegate alla realizzazione di campionari e collezioni. Queste ultime attività sono comprese all'interno della categoria di ricerca e sviluppo per una componente residuale, determinando così la perdita di incentivi di carattere fiscali che sono riconducibili a tale categoria di investimento. Nasce così l'esigenza per le talune Associazioni di categoria di poter ampliare le attività che sono riconducibili alla categoria di ricerca e sviluppo.

2.3.2 Integrazione vs specializzazione

Nel corso del tempo le imprese italiane hanno innalzato in maniera sempre crescente il livello di integrazione, attuando una serie di acquisizioni di altre imprese terziste operanti nel settore ed inoltre attraverso la presentazione di una vasta offerta che spazia tra i vari comparti del settore tessile.

L'integrazione presenta, normalmente, sia dei vantaggi che svantaggi competitivi soprattutto con riferimento alle imprese che presentano una struttura dimensionale maggiore; infatti se per un verso la loro dimensionalità favorisce nell'operato autonomia anche a livello finanziario nonché una migliore relazione con le imprese di distribuzione e i clienti, dall'altro riscontriamo non solo poca capacità di adattamento ma una vera e propria rigidità produttiva e organizzativa.

Molte altre imprese italiane, di dimensioni medie, hanno invece preferito perseguire una strategia di specializzazione che le ha portate ad ottenere, relativamente ad un'area circoscritta, posizioni di vantaggio competitivo. Questa scelta strategica comporta la possibilità di potersi focalizzare su una particolare fase della produzione oppure su una determinata tipologia di prodotto finito sul quale si ha a disposizione un elevato grado di conoscenza e competenza specifica.

2.3.3. Strategia di sviluppo del canale commerciale e distribuzione

Le risposte che vengono fornite dal mercato sono cruciali dal momento in cui ci si ritrova in un contesto caratterizzato da un'elevata frammentazione tra i modelli consumo e quelli di acquisto, tra le interazioni dei consumatori finali e i produttori ed , infine, dalle capacità del produttore di valorizzare in modo adeguato il prodotto per poterlo commercializzare. Un ruolo rilevante assume, in funzione di ciò che è stato appena detto, la distribuzione la quale si configura come uno strumento efficace al fine di aumentare il valore dell'offerta del produttore e, al contempo, veicolare le informazioni tra i produttori e il consumatori, consentendo ai primi di comprendere al meglio quali siano le esigenze degli ultimi.

Alle imprese italiane che hanno deciso di intraprendere questo tipo di strategia è, però, richiesto un maggiore sforzo commerciale rispetto al passato nel potenziamento della struttura organizzativa e nella definizione di strategie più precise poiché si è avuto un aumento della pressione competitiva dei paesi di recente industrializzazione ed un aumento della concorrenza internazionale. Proprio alle imprese di dimensioni minori, meno orientate al marketing, questo sforzo dovrebbe fungere da stimolo per dedicare le proprie risorse allo sviluppo del canale commerciale e della distribuzione.

Le scelte attuate dalle imprese, in questo orientamento, sembrano essere indirizzate in due corsie: la prima consiste nel rafforzare la rete di agenti che tradizionalmente rappresentavano il solo approccio di mercato, la seconda consiste nel potenziare la propria immagine sul mercato attraverso il rafforzamento del *brand* e nuovi accordi con i distributori. In passato, l'utilizzo di queste strategie nell'apparato commerciale dell'impresa è stato considerato in maniera poco rilevante come componente strategica poiché il vantaggio competitivo veniva conseguito solo attraverso strategie di prezzo impedendo alle imprese di "costruire un mercato" intorno ad esse.

Tra le imprese italiane, poco concentrati sono gli investimenti diretti su mercati esteri sia perché questi strumenti risultano avere un impegno economico gravoso sia perché le imprese non sono totalmente proiettate al mercato. Sulla medesima scia di queste cause, troviamo i casi di *joint-venture*, apertura di *show-room* all'estero che sono esperienze marginali che le imprese hanno già sperimentato in passato ma che non hanno apportato i risultati soddisfacenti sperati. Nonostante ci sia stato un mutamento di prospettive dovuto al mercato, le imprese non riescono ancora a superare l'individualismo che le contraddistingue e di conseguenza non riescono ad avere intense collaborazioni ai fini commerciali.

Le strategie distributive che vengono attuate partono da un assunto molto importante: la leva vincente è fortemente orientata ad una minuziosa attenzione alle esigenze del cliente ed, in particolare, all'offerta di una collaborazione sulle fasi di realizzazione del prodotto. Come già anticipato, particolare rilevanza hanno la figura degli "agenti" i quali sono degli intermediari di cui l'impresa si avvale per soddisfare le richieste del cliente dal momento in cui quest'ultimo desidera essere seguito e costituisce il perno della struttura distributiva. Inoltre, per essere prossimi al cliente vengono utilizzati gli strumenti come gli *show-room* che ha coinciso con lo spostamento di alcuni dipendenti all'estero, per poter offrire ai clienti la giusta assistenza per il prodotto e i servizi post-vendita.

Naturalmente, il giudizio sull'utilizzo di questi strumenti è incerto, non univoco. Alcune imprese hanno mostrato risultati soddisfacenti con un conseguente aumento della clientela, altre invece non hanno presentato i medesimi risultati né sul territorio nazionale che quello estero.

2.3.4. Strategie di decentramento produttivo e delocalizzazione

Nel comparto tessile, vi sono una quantità ingente di imprese che lavorano per conto terzi e vendono il proprio prodotto all'interno del medesimo sistema creando una rete di subfornitura con le relative specializzazioni di fase, il che contribuisce a rendere il sistema molto più flessibile. Le produzioni ritenute più marginali vengono esportate all'esterno, soprattutto al Nord Italia, in misura minore invece al Sud.

Le imprese tessili fanno ricorso alla subfornitura al fine di esternalizzare parte della lavorazione che solitamente avviene all'intero dell'impresa ed inoltre perché la diversificazione (ulteriore strategia) richiede alle imprese il ricorso ad ulteriori aziende per eseguire prodotti diversi dal proprio *core business*. Proprio per quanto riguarda quest'ultimo caso, il decentramento produttivo non rappresenta più una scelta strategica ma un "obbligo" per le imprese conseguentemente al ricorso a tecnologie e *know-how* che non dispongono.

Nella rete tessile italiana, come già illustrato, vi sono numerose piccole e medie imprese le quali non sono sempre dotate, nella fase finale, delle tecnologie necessarie per realizzare prototipi e campioni, e per questo si rivolgono a dei subfornitori.

Più incisiva è la strategia di delocalizzazione che dal 2002 ha visto crescere gli spostamenti diretti verso paesi dell'Est Europa quali la Romania e la Slovacchia, scelte per motivi di vicinanza ai mercati di sbocco e per poter godere di manodopera qualificata, mantenendo così gli standard qualitativi, ma a prezzi decisamente minori rispetto a quelli italiani. Oggigiorno, le imprese che scelgono di perseguire una strategia di delocalizzazione di rivolgono al continente asiatico, in quanto si ritiene che in questo modo si possa concorrere in maniera diretta con i nuovi colossi della produzione tessile e a servire meglio la domanda crescente nel Sud Est asiatico.

In Italia, la delocalizzazione ha riguardato in maniera preponderante i produttori di filati, il quale comparto risulta essere sul mercato molto penalizzato, nella competizione, per l'incisivo peso dei costi e di conseguenza non è possibile ricorrere a strategie alternative quali la qualità, valorizzazione del marchio. Negli altri comparti invece la delocalizzazione non risulta essere ancora una strategia predominante, frenata soprattutto dai costi finanziari che essa presenta e che molte imprese non sono in grado di sostenere.

In linea generale, il fine per il quale le imprese italiane hanno deciso di realizzare investimenti produttivi al di fuori del territorio nazionale è l'abbattimento dei costi di produzione, il recupero di competitività in quanto i principali fattori produttivi vengono acquistati alle stesse condizioni dei concorrenti. L'esito delle prime delocalizzazioni è stato ambiguo: alcune imprese hanno ottenuto risultati talmente soddisfacenti da chiudere in parte o totalmente le unità produttive sul nostro territorio nazionale per consolidare la loro posizione all'estero, altre hanno invece mantenuto la loro produzione in Italia per un'evidente incompatibilità con le condizioni di produzioni estere.

I motivi che inducono le imprese ad essere previdenti per quanto riguarda la delocalizzazione delle proprie attività produttive sono vari. Primariamente, esistono delle difficoltà nel reperire infrastrutture adatte oltre che il personale e fornitori competenti e affidabili. Inoltre, i paesi nei quali le imprese decidono eventualmente di delocalizzare, sono luoghi che rispondono ad esigenze di produzione di grandi volumi e standardizzate, ne consegue che non sono adatti ad una produzione rispondente alla domanda di servizio espressa in modo crescente dalla clientela. Infine, con questo orientamento strategico le funzioni di

progettazione permangono con le altre attività a maggiore valore aggiunto nella casa madre, nel nostro territorio nazionale, e la loro lontananza dalla produzione potrebbe creare non pochi problemi.

2.3.5. Strategie di rafforzamento delle relazioni

La strategia di rafforzamento delle relazioni risulta essere fondamentale per l'organizzazione dell'impresa tessile, con maggiore riguardo alle relazioni tra committenti e subfornitori. Come già discusso, ogni impresa deve scegliere quali fasi della produzione mantenere al proprio interno e quali bisogna esternalizzare. In questo tipo di scelta, si rileva che gran parte delle imprese italiane tessili sono orientate verso un forte *l'outsourcing*, il quale consente un'elevata flessibilità e rapidità nei tempi di risposta ai mutamenti del mercato. Questo tipo di orientamento si è tanto più diffuso quanto più instabile è stata la domanda sul mercato in quanto a fronte di oscillazioni della domanda, anno dopo anno, si è ritenuto opportuno mantenere una dimensione piccola.

Questo orientamento ha avuto delle conseguenze, non poco rilevanti, sulle capacità competitive delle imprese a fronte di un mercato globale sempre più competitivo in quanto le piccole e medie imprese non riescono ad investire nell'innovazione e commercializzazione quando si richiede. Le imprese stanno cercando di ovviare a questo problema attraverso una "crescita per linea esterna" ovvero acquisiscono partecipazioni di imprese o le acquisiscono interamente, formando i cosiddetti gruppi di imprese. Un orientamento strategico di questo tipo, naturalmente, tende a ridurre al minimo i rapporti di fiducia e reputazione in favore di nuovi rapporti di proprietà in modo da superare il limite che spesso le dimensioni fanno sorgere in capo ad alcune aree problematiche come ad esempio i processi di innovazione, presidio nei mercati²¹. La nascita delle modalità di gruppo è sicuramente significativa poiché consente la crescita delle imprese, le quali riescono a reperire risorse per gli investimenti, accrescere la gamma e il loro potere contrattuale. La scelta strategica in questione, naturalmente, fa mutare la rete tessile italiana nel senso che a fronte di una fitta quantità di imprese di dimensioni medio-piccole, ora stanno nascendo delle imprese di dimensioni maggiori che ne controllano altre, gestendo meglio il mercato competitivo nel quale sono inserite.

I lanifici italiani attraverso la crescita per linee esterne si sono indirizzate verso un'integrazione verticale a monte per poter controllare al meglio i processi strategici e più a rischio di perdite. Altre imprese italiane, invece, hanno scelto di perseguire una linea tradizionale per gli accordi tra le imprese, facendo maggiore attenzione alla strutturazione del rapporto in quanto la nascita di rapporti stabili e duraturi nel tempo,

21 Brioschi F., Brioschi M.S., Cainelli G., *From the industrial District to the District Group. An insight into the Evolution of Local Capitalism in Italy*, Quaderni Dynamis, IDSE-CNR, Milano, 2001

limita relativamente la concorrenza di prezzo tra le imprese della medesima filiera, essendo preferibile per le imprese scegliere terzi sulla base di fattori quali l'efficienza e la puntualità piuttosto che il prezzo.

2.3.6 Strategie sul livello di qualità

In considerazione del valore aggiunto apportato all'impresa, il fattore qualitativo del prodotto può essere considerato come la maggiore determinante del vantaggio competitivo per l'azienda. Un prodotto per essere ritenuto "di qualità" è necessario che sia considerato tale dalla domanda, e quindi dai consumatori, attraverso un lavoro di marketing. Da ciò discerne, la scelta da parte delle imprese di focalizzare la propria produzione su questo tipo di strategia.

Nel settore tessile, il tema della qualità presenta diverse connotazioni sia per quanto riguarda l'utilizzo del prodotto e il relativo uso, sia per le implicazioni eco-tossicologiche²². Per quanto riguarda quest'ultimo aspetto, è opportuno precisare che le normative di sicurezza dei tessuti si suddividono in due categorie:

- norme che riguardano l'immissione e l'uso di sostanze ritenute pericolose
- norme che riguardano la sicurezza dei prodotti in senso generale e la tutela del consumatore

questi campi di interesse sono particolarmente importanti per il comparto tessile laddove l'innovazione tecnologica e la liberalizzazione dei mercati internazionali hanno favorito lo spostamento, ormai comune a molte imprese, delle diverse fasi manifatturiere presso fornitori localizzati in paesi emergenti. In tali paesi, di fatto, si hanno legislazioni e controlli differenti rispetto a quelli che troviamo all'interno del nostro territorio nazionale e a livello europeo. Le imprese italiane, così come quelle europee, sono munite di codici di condotta e di standard internazionali relativamente alle condizioni lavorative, alla tutela dell'ambiente, ai diritti dell'uomo a differenza delle imprese asiatiche.

Il fattore qualitativo risulta quindi strategico per il raggiungimento di un vantaggio competitivo, ma è altrettanto importante che tale aspetto sia associato ad una fase di collocazione del prodotto nella rete distributiva, attraverso il marketing. Tuttavia, il modello che si contraddistingue per l'elevata qualità ma basso marketing è ancora ampiamente diffuso tra le imprese italiane con il conseguente risultato che a tali imprese viene riconosciuto il vantaggio competitivo qualitativo, ma i concorrenti presentano un vantaggio di costo. Proprio per questo investendo in marketing si può far percepire ai consumatori la migliore qualità della produzione e la relativa necessità di mantenere prezzi relativamente alti.

²² A cura di Luca Sanlorenzo, Fabio Schena, Giampaolo Vitali, *piccole e medie imprese tessili. Il trasferimento alla base delle strategie di crescita*, API, Torino, 2009

2.3.7. Strategie di internalizzazione vs penetrazione in nuovi mercati

molte delle imprese tessili italiane sono rivolte primariamente al consolidamento della propria posizione nei mercati esteri già presidiati e nel mercato nazionale attraverso strategie di internalizzazione. Tuttavia non tutte le imprese adottano questo tipo di orientamento strategico in quanto molte accompagnano la strategia di consolidamento alla penetrazione in nuovi mercati.

Mentre la strategia di consolidamento nei mercati è rivolta soprattutto ai paesi dell'Europa e dell'America, tuttavia non mancano sforzi di consolidamento in Cina e Asia, la strategia di penetrazione dei mercati interessa i paesi emergenti come Europa orientale e Russia.

La penetrazione in nuovi mercati può avvenire sia in nuove aree geografiche che in segmenti particolari, ma non c'è nessun orientamento preciso che guida questo tipo di scelta dell'impresa. È opportuno precisare che questo tipo di scelta strategica viene intrapresa dalle imprese a fronte di un calo della domanda nel mercato interno, congiuntamente alla trasformazioni del portafoglio clienti.

Le imprese più esposte sui mercati internazionali sono i produttori a valle della filiera, come i lanifici, ma non mancano le imprese che si trovano lungo la filiera, come i produttori di filato, i quali vantano quote di export notevoli e una considerevole attività di penetrazione e presidio nei mercati internazionali.

2.3.8. Diversificazione

Tra gli orientamenti strategici adottati dalle imprese, in maniera rilevante si registra la diversificazione la quale consiste nell'ingresso da parte delle imprese in settori diversi da quello appartenente (che in questo caso è il settore tessile). Questa strategia è principalmente adottata dalle aziende che operano in un contesto in cui si verifica un calo della domanda. Le imprese italiane che hanno deciso di diversificare non lo hanno fatto in maniera del tutto correlata per poter ridurre il rischio aziendale e di conseguenza i principali settori nei quali hanno iniziato ad operare (e quindi diversificare) spaziano da quello immobiliare, alimentare, farmaceutico, estetico. Non sono quindi stati riscontrati casi nei quali le imprese hanno diversificato in modo correlato e cioè potendo utilizzare le competenze e conoscenze maturate nel settore tessile.

2.3.9. Innovazione ed imprenditorialità

L'innovazione, nel comparto tessile, può essere riferita sia all'innovazione di prodotto, sia all'innovazione di processo che a quella organizzativa. La letteratura attribuisce normalmente una particolare rilevanza della

prima proprio con riferimento ai settori maturi, come quello tessile ²³. In particolar modo si fa riferimento all'innovazione tecnologica come contributo che si potrebbe apportare in termini di differenziazione del prodotto, che come illustrato, è una strategia competitiva attuata dalle imprese operanti in mercati con bassi sviluppi. L'innovazione, così intesa, di conseguenza non apporta nessun avanzamento tecnologico ma viene utilizzato meramente come strumento per raggiungere vantaggi competitivi.

Appaiono marginali in quest'ottica l'innovazione di processo e la ridefinizione dei modelli produttivi relativamente al contributo che può essere apportato dagli strumenti di *information technology* e in termini di automazione. Lo sviluppo di un modello *knowledge based* ha oltre modo evidenziato l'importanza che questi strumenti acquisiscono per il conseguimento di vantaggi competitivi da parte delle imprese nel contesto mutato nel quale operano²⁴.

Tale orientamento strategico si crea alla base di conoscenze e competenze consolidate, di tipo specialistico e d'avanguardia che necessitano di continui investimenti in ricerche per l'innovazione, spesso con un ordine consistente. Ne consegue naturalmente che talune caratteristiche d'innovazione richiedono una scala dimensionale rilevante oppure di collaborazioni con ulteriori operatori per poter sviluppare progetti di ricerca. Sulla scia di quest'ultima considerazione, si è ampiamente diffusa la realizzazione di innovazioni tecnologiche attraverso *network* informali tra operatori differenti, i quali costituiscono una nuova modalità di supporto alla ricerca e allo sviluppo dell'innovazione.

Secondo gli esperti che si occupano dell'innovazione, alla base di questi processi innovativi esiste un orientamento strategico denominato orientamento imprenditoriale (Lumpkin e Dess, 1996). Tale orientamento è considerato come una condizione fondamentale per poter operare e competere all'interno di un settore complesso come quello tessile. Peraltro, il concetto di orientamento strategico si presenta in modo tridimensionale in quanto al suo interno comprende tre componenti, le quali sono: l'orientamento al rischio, l'innovatività e la proattività. La prima componente, orientamento al rischio, riguarda la propensione ad investire in progetti con dei rischi e quindi sono caratterizzati dall'incertezza degli eventuali risultati. La seconda componente, innovatività, è la propensione allo sviluppo di nuove idee, di nuovi progetti adottando così creatività nei processi aziendali. La terza componente, proattività, riguarda invece la propensione ad anticipare le tendenze e i bisogni del mercato, agendo così in maniera molto più tempestiva rispetto ai concorrenti.

23 J.B.Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Prentice Hall, New Jersey, 2002

24 Bottinelli Laura; Pavione Enrica, *Distretti industriali e cluster tecnologici. Strategie emergenti di valorizzazione della ricerca e dell'innovazione*, Giuffrè, 2011

3. Le nuove frontiere per il tessile

3.1 Un settore in continuo mutamento

Il settore tessile è stato, indubbiamente, il settore che ha maggiormente risentito dei mutamenti nei vantaggi sia relativi che assoluti e, a seguito della globalizzazione economica, dell'entrata nei mercati internazionali di *competitors* lungimiranti²⁵. La Cina ha, per questo, rappresentato uno shock per tale settore con conseguenze rilevanti sulla produzione *Made in Italy*. La penetrazione cinese sui mercati tradizionalmente presidiati dalle imprese tessili italiane ha comportato una riduzione dei "margin di manovra" riguardanti la leva competitiva costo e uno spostamento competitivo, rapido ed incisivo, su fattori non alla portata di tutte le imprese tessili italiane operanti anche nei differenti distretti. L'innovazione e la riorganizzazione sono state scelte quasi obbligate che hanno fatto in modo che le imprese si trasformassero rivedendo il proprio piano di business, identificando nuovi vantaggi competitivi. Naturalmente questo tipo di processo di trasformazione ha comportato da una parte la rinuncia da parte di numerose imprese già operanti (chiusure aziendali) e dall'altra la ricerca di nuove strade per il contenimento dei costi (esempi lampanti sono le numerose delocalizzazioni produttive); quindi, accanto alla contrazione in termini di numero di imprese e di addetti, si è vista la nascita di ulteriori imprese che hanno saputo farsi largo nel nuovo contesto internazionale. Il risultato più rilevante, opportuno da sottolineare, è che il successo delle imprese, che hanno saputo creare una propria posizione nel mutato mercato, non riguarda solo poche imprese leader di medie e grandi dimensioni, ma anche piccole imprese che realizzano produzioni con il proprio marchio e che riescono ad ottenere discreti successi reddituali sui mercati di tutto il mondo.

²⁵ Quadrio Curzio A., Fortis M., *Il Made in Italy oltre il 2000. Innovazione e comunità locali*, Il Mulino, Bologna, 2000; Signorini L.F., Omiccioli M., *Economie locali e competizione Globale*, Il Mulino, Bologna, 2005

Certamente, è il successo di questo tipo di imprese che consegna una nota di ottimismo riguardante le dinamiche di lungo periodo del settore.

All'interno di un quadro in completo rinnovo per il settore tessile, la più tradizionale organizzazione delle imprese, sia piccole che medie, fondata sulla specializzazione e l'organizzazione di appalti di sub-fornitura è ormai al limite di rottura poiché risulta non essere più in grado di far fronte alle attuali emergenze di concorrenzialità e innovazione del nuovo mercato. Tuttavia, avanza da una parte la competizione dei paesi emergenti, come già illustrato precedentemente, e dall'altro il crescente aumento delle importazioni di fibre ad elevata innovazione tecnologica, provenienti dalle imprese multinazionali del comparto chimico tessile²⁶. In questo clima di cambiamento, il settore tessile è stato in grado di sviluppare una grande capacità di sopravvivenza che ha portato ad invertire processi come lo spostamento delle imprese tessili nei paesi in via di sviluppo, importando la capacità di lavoro dalla Cina; ma ciò nonostante il settore nel suo complesso così come i vari distretti continuano a rischiare una forte e irreparabile crisi.

La "crisi" che colpisce la gran parte dell'industria tessile dei paesi avanzati colpisce, come enunciato, i distretti. Prendendo ad esempio il distretto tessile di Prato, è possibile osservare che quando i lanifici perdono ordini ne risentono le numerose imprese situate a valle che vedono in questo modo aumentare le scorte di magazzino. In taluni casi, tale crisi ha generato la chiusura di molti fornitori di fase e questa perdita di specifiche lavorazioni nel medio-periodo favorisce un segnale di allarme in grado di gettare ombre sull'intero processo produttivo fino a giungere all'eventuale annuncio di una possibile implosione della sua funzione manifatturiera²⁷.

Tuttavia, ciò che continua a far ben sperare è la consistente evoluzione della "net economy" sul mercato globale, che sta producendo nel settore tessile una radicale trasformazione della filiera produttiva. La relazione tra domanda ed offerta, con un andamento progressivo, si sta modificando portando all'instaurazione di nuovi rapporti di network tra le imprese di produzione tessile mentre le innovazioni tecniche e scientifiche modificano tutto il settore delle fibre.

3.2 Lo sviluppo scientifico e tecnologico delle fibre tessili

Chiaramente le fibre svolgono un ruolo rilevante, se non decisivo, nell'apportare al settore tessile prestazioni ad elevato contenuto tecnologico e innovativo. Oltre le fibre tessili naturali (seta, lino, lana,

²⁶ P. Manzelli, *Nuove frontiere per il tessile. Fattori di competitività e sviluppo*. Il futuro dei progetti TASTI. Relazione al Forum su: Net Economy e distretto. 22/03/2001 al PIN di Prato

²⁷ M. Scarpinato, *il distretto tessile di Prato. Il tessile abbigliamento e la sfida della globalizzazione*. Enciclopedia delle economie territoriali v.3, Fondazione Fiera Milano, Libri Scheiwiller, 2008

cotone) esistono le fibre tessili chimiche, denominate così perché sono il frutto della tecnologia che si è sviluppata dall'inizio del secolo fino a giungere ai nostri giorni. Le fibre tessili chimiche hanno subito un'evoluzione partendo dalle :

- Fibre chimiche artificiali, le quali vengono ottenute da prodotti naturali con processi di rigenerazione tanto delle materie prime quanto dei processi di modificazione delle sostanze di base.
- Fibre chimiche sintetiche, rappresentano un'evoluzione di quelle precedenti, in quanto sono ottenute per reazione di polimerizzazione dell'elemento di base denominato " monomero". Il prodotto così costituito, risulta non essere presente in natura proprio perché il risultato di una pura sintesi chimica.

Le fibre che vengono create dall'uomo hanno l'assoluto vantaggio di essere progettabili in funzione delle esigenze presentate dai consumatori e sono in costante evoluzione al fine di riuscire ad offrire prestazioni sempre più efficienti a livello stilistico, di comfort, sicurezza. L'utilizzo delle fibre chimiche, da sole o combinate, ha consentito di raggiungere elevati livelli di qualità e performance nella confezione dei manufatti tessili. Tali fibre, sia chimiche che sintetiche, sono come preannunciato il risultato di un procedimento di filatura che partendo da un polimero allo stato liquido e successivamente estruso mediante una filiera fornata, permette di ottenere continui filamenti di una lunghezza indeterminata. I filamenti, o fibre, sono poi raccolti a formare il filo e non devono essere coesionati tra loro tramite la torsione; in alternativa i filamenti possono essere trattati per formare fibre di lunghezza determinata: fiocco di fibre chimiche²⁸. Un diverso caso invece è rappresentato dai cosiddetti "non tessuti", con la quale espressione ci si riferisce, secondo la norma DIN 61210 "le superfici tessili flessibili ottenute per coesionatura di veli di fibre". In pratica, il manufatto tessile è il risultato di un processo di coesionatura di fibre tessile, attuato secondo differenti sistemi di lavorazione. La fibra viene trasformata così direttamente in tessuto senza richiedere il passaggio intermedio di filatura. L'impiego dei "non tessuti" è in costante incremento soprattutto per quanto riguarda i capi di abbigliamento professionale, per i prodotti tessili per poi finire ai prodotti igienici e impieghi industriali.

Nel quadro generale, le fibre si sviluppano a livello produttivo con una dinamica accelerata in quanto vengono progettati e realizzati prodotti tessili multi funzionali i quali presentano caratteristiche innovative straordinarie come può essere considerata l'impermeabilità. Per citare un esempio, è stato brevettato dalla OUTLAST technology un particolare tipo di micro-capsula che inserita all'interno delle fibre consente di regolare la temperatura del capo che viene tessuto. Le micro-capsule termoregolanti sono in grado di ridurre la traspirazione fino al 44% quando la temperatura è fredda; viceversa quando è calda assorbono

²⁸ L. Bacci, S. Baronti, A. Crisci, M. Morabito, A. Raschi, G. Siciliano, M. Viti; *Il settore tessile in Italia: fibre naturali e comfort. Analisi conoscitiva e prospettive*. LaMMA- TEST Tecnologie per il sistema tessile, 2005

calore e amplificano la traspirazione del tessuto assorbendo calore in modo tale che la temperatura rimanga costante ma non si sudi.

Inoltre, attraverso varie tecniche di micro incapsulamento posso essere realizzate le “cosmeto-fibre” che assumono proprietà bio-stimolanti come l’idratazione, dimagrimento, ed anche curative. Con riferimento a quest’ultime, esse vengono denominate “Tessutamenti” proprio per il connubio tra tessuto e medicamento, e sono composti da bio-materiali spugnosi che assorbono sostanze anti-infiammatorie, antisettiche, depilatori ed auto-abbronzanti.

Infine, è in evoluzione il campo delle applicazioni dei tessuti interattivi, cyber tessuti, originate dalla commercializzazione di tecnologie provenienti dal settore delle forniture militari in USA. Nei cyber tessuti delle forniture militari, al momento della filatura vengono introdotti micro-chip, fibre ottiche e nano sensori, in modo tale che dalla loro combinazione possono essere rilevate informazioni che vengono lette in tempo reale da uno scanner e poi inviate all’ospedale in collegamento, per conoscere lo stato di gravità dei militari che vengono feriti. Per la loro svariata utilità, il futuro delle stoffe tecnologiche è in continua evoluzione, difatti i cyber tessuti possono diventare veicoli di differenti strumenti microscopici che danno vita all’innovativo settore “Tessil-sanitario” all’interno del quale vengono moltiplicati le funzioni da capi tessili producendo una vasta gamma di attività per persone diabetiche, malati di cuore e così via.

3.3. Un nuovo approdo per il settore: il mercato dei prodotti tessili biologici

il settore tessile biologico è ritenuto attualmente un settore piccolo, globale, altamente frammentato ma che ha un grande potenziale di crescita. Il mercato dei prodotti tessili biologici è stato creato a partire dai primi anni '90 quando l’industria della moda ha lanciato i primi prodotti negli USA definiti “naturali/ecologici/verdi”. La fibra di cotone che viene venduta sul mercato internazionale come “biologica” è in ogni modo limitata in quanto in Italia il volume d’affari di questo mercato si aggira intorno ai 2-3 milioni di euro²⁹, in quanto sono pochi i pionieri che hanno scelto di operare nel mercato tessile biologico. Proprio per questo motivo, il livello di conoscenza tra i medesimi operatori circa le potenzialità del settore risulta essere scarso in Italia. Tuttavia, cominciano a farsi largo i primi prodotti tessili biologici innovativi “*Made in Italy*” come maglie, intimo, ma anche salviette e altri prodotti rispettosi dell’ambiente. Questo tipo di scelta è stata indubbiamente una risposta che le aziende hanno tentato di dare alla crisi del settore tessile italiano e al rilancio del settore. Un esempio di discreto successo di questa scelta è stata fornita da uno dei tanti distretti tessili italiani, situato a Carpi, provincia di Modena, dove un manipolo di 12 imprese, che ricoprono

²⁹ Stima di ICEA su dati OTA e Pan-Uk

segmenti complementari della filiera tessile, è riuscito a realizzare in via sperimentale il primo campionario di moda bio.

Rivolgendo la nostra attenzione ai vari mercati del tessile biologico in Italia, come nel resto del mondo, si può constatare che la crescita del settore è stata determinata e sarà guidata da differenti fattori:

- Una maggiore attenzione da parte dei consumatori verso le tematiche ambientali e della salute favorito indubbiamente da un'attenzione pubblica verso l'ambiente
- Una crescente affermazione dei prodotti biologici alimentari che fungono da traino per i prodotti tipicamente industriali che derivano da materie agricole ottenute con metodi di agricoltura biologica
- Una maggiore attenzione da parte delle imprese ai rischi connessi con i propri prodotti

Nonostante esistano questi segnali che fanno ben sperare nella crescita del settore tessile biologico, rimane necessario agire su alcuni aspetti che possono favorire l'affermazione e il consolidamento di tale crescita:

- Realizzare gruppi di operatori economici per ogni livello della catena del valore: è necessario per la crescita del settore che ogni operatore, su ciascun livello della filiera, comprenda il valore del cotone biologico e capisca come integrare tale cotone nei propri processi produttivi e nei prodotti
- Dare origine ad infrastrutture per poter aiutare le imprese ad avere accesso alle informazioni chiave del settore. Naturalmente, se si vuole riscuotere successo è fondamentale che gli operatori accedano facilmente alle informazioni circa i fornitori, partner commerciali, nuovi sviluppi del settore.
- Contribuire alla costruzione della domanda dei consumatori: le associazioni ambientaliste, le imprese dovrebbero collaborare allo scopo di accrescere nei consumatori il valore aggiunto dei prodotti biologici intriso nelle fibre naturali biologiche. Potrebbero essere sviluppate a tal fine delle campagne a sostegno della crescita del mercato.

I prodotti tessili biologici sono stati introdotti in un mercato più ampio di quello di nicchia dei consumi "salutistici" e per questo motivo è necessario che vengano affrontate delle questioni chiave:

- I prodotti tessili biologici presentano un prezzo superiore del 30-50% rispetto ai prodotti tessili convenzionali. Mentre nei mercati di nicchie il fattore biologico viene considerato un valore aggiunto e quindi il prezzo elevato in qualche modo è giustificato, nel resto del mercato non tutti i consumatori sono disposti a pagare un prezzo considerevolmente maggiore rispetto ai prezzi medi di prodotti complementari.

- Per la ragione illustrata nel punto precedente, al di fuori dei mercati di nicchia risulta fondamentale che l'ottimizzazione ecologica venga vista insieme alla promozione commerciale e al contenimento dei costi.
- L'ottimizzazione ecologica, la promozione commerciale e il contenimento dei costi hanno bisogno di essere progettati congiuntamente dal principio al fine di garantire che tutte le caratteristiche dei prodotti tessili biologici siano equilibrate e focalizzate in conformità delle esigenze del consumatore.

3.4. Opportunità, minacce e sfide del Mercato nella Filiera tessile

Naturalmente, seguire le dinamiche dei livelli di innovazione diviene oggettivamente difficoltoso per ogni singola impresa, sia media che piccola, in cui i fattori tradizionali di competitività rischiano di divenire con il tempo obsoleti. Bisogna tener presente che le sfide del mercato globale dell'industria tessile non si esauriscono soltanto nello sviluppo di nuovi materiali, ma penetrano anche nel ciclo di lavorazione e di vendita dei prodotti i quali vengono innovati al fine di conquistare l'estensione del mercato necessaria affinché si realizzino economie di scale in grado di sostenere la complessa dinamica dell'innovazione. Infatti, per non sopperire all'impatto della globalizzazione dell'economia contemporanea, e quindi al fine di saper cogliere le opportunità strategiche che si determinano durante il cambiamento, diviene fondamentale una nuova impostazione organizzativa di impresa, basata ad esempio sugli sviluppi di un'economia di network, la quale vede evolvere nel "distretto produttivo" un'efficace organizzazione di processi di informazione e conoscenza scientifica e tecnologica, nonché di strette relazioni interattive tra il comparto della produzione e di vendita, in modo da contribuire allo sviluppo dell'e-commerce.

In pratica, si tratta di fare leva da una parte sull'innovazione di prodotto a livello anche stilistico, dall'altra, su un'innovazione organizzativa che porti ad un miglioramento continuo della qualità del servizio, dell'assistenza post-vendita e di un miglioramento di risposta alle esigenze del cliente. Si tratta ovviamente di una strada difficile per un gran numero di imprese, ma per coloro che hanno già intrapreso questo cammino il loro grado di successo dipenderà senz'altro dalla capacità di perseguire strategie mirate sul doppio fronte del *manufacturing* e presidio dei mercati.

Per quanto concerne la produzione, le imprese tessili italiane hanno alcuni punti di forza da valorizzare ulteriormente, quali la diffusione del *know how* sostenuto da una specializzazione su ogni fase della produzione, la massima flessibilità e la capacità di offrire un buon prodotto al cliente, l'innovazione e la creatività stilistiche intrinseche del prodotto stesso, punte di eccellenza e specializzazione in ogni singola fase della filiera. Le imprese italiane, tuttavia, tendono a posizionarsi in una fascia media di qualità, che in passato è stato sicuramente un elemento che ha permesso la produzione di volumi di numerose imprese,

ma che oggi non è più praticabile nello scenario internazionale³⁰. La concorrenza in questa fascia risulta essere troppo forte per permettere a tutte le imprese di riuscire a sostenerla, e il ridimensionamento del comparto appare quindi inevitabile. Questo però non implica che il settore nel tempo tenderà a scomparire congiuntamente ai distretti, o che si perderanno i vantaggi competitivi goduti grazie alle economie di sistema. Molte imprese leader e piccole e medie imprese indipendenti hanno saputo reagire alle nuove sfide trovando un sostegno della subfornitura, nonostante il clima di crisi provocato dalla cessazione di tante attività. Proprio la prossimità con i subfornitori, e dunque il sistema e le logiche distrettuali, ha permesso a queste imprese di costruirsi un nuovo vantaggio competitivo fondato sulla rapidità e la qualità del servizio. Il sistema di subfornitura è destinato a subire una riduzione delle imprese in unità locali e di addetti soprattutto nei distretto, di conseguenza all'allungamento delle reti e dell'insostenibilità di alcune lavorazioni all'interno del distretto alle attuali condizioni di mercato³¹. In queste condizioni saranno in grado di resistere poche imprese specializzate in lavorazioni con un'elevata qualità o in grado di garantire elevati contenuti di servizio, flessibilità, velocità di risposta: in un distretto orientato alla specializzazione di produzione di piccoli lotti, in tempi rapidi e con un contenuto innovativo molto elevato per quanto riguarda lo stile, il subfornitore che sarà in grado di sostenere il committente in questo sforzo avrà senz'altro buone possibilità di proseguire con un discreto successo la propria attività.

Occorre tener presente che una contrazione del sistema produttivo, con le attuali difficoltà sul lato dell'offerta del mercato del lavoro e la scarsa attrazione che il settore esercita nei confronti dei giovani potrebbe non apportare danni dal punto di vista sociale, ossia perdita di competenza, e facilitare un migliore punto di incontro tra domanda e offerta di lavoro. Le nuove condizioni del mercato, impongono alle imprese, in maniera sempre crescente, una loro trasformazione e l'inserimento di nuove competenze a livello commerciale, linguistico, innovativo; una differente organizzazione e un differente orientamento delle risorse umane, che va dal lavoro manuale fino alle attività non direttamente produttive, che potrebbero senz'altro modificare la tipologia di figure professionali richieste dalle imprese.

Una strada che il settore tessile dovrà indubbiamente intraprendere in maniera decisiva è quella di rafforzare i rapporti tra le imprese, a monte e valle della filiera, per comprenderne le esigenze formative, e magari rafforzare il sistema formativo, educativo e universitario per garantire una formazione più adeguata alle giovani leve del settore. L'altra via che occorre continuare a percorrere è quella già illustrata dell'innovazione continua, rivolta non solo ad aspetti stilistici ma anche a quelli organizzativi³².

30 Bellandi M., *Un quadro di analisi dei rapporti di concorrenza e collaborazione interdistrettuale*, 2006

31 Brusco S., *Ricerca- Intervento per il rilancio della subfornitura nell'industria tessile pratese*, IRIS,CCIA, Prato 1998.

32 Burrelli A., *Profili innovativi d'impresa nei settori tipici dell'industria toscana*, Franco Angeli, Milano, 1999

3.5. Consolidamento ed Ampliamento del presidio dei mercati

Come già annunciato nei capitoli precedenti, le imprese tessili italiane sono già presenti in modo abbastanza consistente sui mercati internazionali. Questo ovviamente non esclude che non vi siano ulteriori spazi di crescita in quanto ci sono ancora molti mercati che sono poco esplorati dalle nostre imprese e la gran parte delle esportazioni si concentra nell'unione europea. Difatti è proprio questa concentrazione delle esportazioni in un mercato poco dinamico causa della crisi lamentata dai produttori tessili: la robusta riduzione della domanda da parte dei paesi dell'Unione europea, la penetrazione dei produttori all'interno dei paesi emergenti, ha aggravato senz'altro la performance del settore. Si deduce che nasce la necessità per le imprese italiane di orientare le proprie esportazioni verso aree del mercato più dinamiche e non ancora esplorate; lo spazio delle esportazioni infatti è ancora vasto nonostante la tradizionale presenza sui mercati internazionali, ma ciò richiede un ulteriore sforzo da parte delle imprese sul fronte del marketing e della distribuzione: è sul presidio dei mercati che si gioca parte della sfida delle imprese tessili italiane.

In modo particolare, sono tre le sfide per le piccole e medie imprese tessile che bisogna affrontare in questo frangente:

- In primo luogo, occorre avere una dimensione media di un ordine di grandezza inferiore rispetto ai *competitor* più grandi del settore³³; anche dal punto di vista della commercializzazione le piccole e medie imprese devono imparare a trasformare i propri svantaggi, come quello dimensionale, in un vantaggio competitivo oppure devono riuscire ad intraprendere nuovi percorsi di crescita e di aggregazione³⁴.
- In secondo luogo, devono cercare di innovare la propria modalità di presidio dei mercati in quanto la formula, ben più tradizionale, dell'agente plurimandatario non è più adeguata al nuovo contesto competitivo in quanto non è più in grado di rispondere alle nuove esigenze espresse dai clienti, i quali richiedono un servizio sempre più customizzato di assistenza sia prima che dopo la vendita
- Infine, le imprese devono trovare il modo di rapportarsi e confrontarsi con la Grande Distribuzione Organizzata (GDO). Già a partire dagli anni 90, nel settore tessile i primi due gruppi commerciali del Regno Unito detenevano il 25% del mercato inglese, negli USA cinque distributori coprivano il 68% delle vendite del tessile- abbigliamento. Inoltre, sono nati gruppi *market-driven* che sono in grado di far crescere il potere contrattuale della distribuzione e che precludono un modello di concorrenza bastai sui sistemi integrati di produzione- distribuzione.

33 Quintieri B. *I distretti industriali dal locale al globale. Osservatorio nazionale per l'internalizzazione e gli scambi*, Rubettino, Catanzaro, 2006

34 Signorini L.F., Omiccioli M., *Economie locali e competizione globale*. Il Mulino, Bologna, 2005

3.6. Il futuro attraverso il cambiamento

A conclusione di questo capitolo, emerge con chiarezza come la sfida che le imprese tessili italiane hanno davanti non è solo quella che emerge dalle difficoltà congiunturali alle quali bisogna resistere in quanto sta avvenendo, ed in parte è già avvenuto, un vero e proprio cambiamento strutturale che con il tempo è destinato ad accentuarsi piuttosto che alleviarsi.³⁵

Le imprese tessili italiane devono superare la “cultura della crisi” per poter meglio sposare quella del “cambiamento”. La crisi ha di fatto già creato numerosi danno che hanno generato comportamenti poco efficienti da parte delle imprese:

- Sul fronte del mercato del lavoro, la crisi ha spaventato giovani e famiglie, i quali si mostrano sempre più reticenti nel voler investire professionalmente in un settore del quale percepiscono solo le difficoltà e non le opportunità.
- Sul fronte imprenditoriale, ha suggerito in svariati casi di “procedere e resistere ad oltranza “ e ciò ha comportato per molti dover lavorare sottocosto, piuttosto che pensare a come trasformare il proprio business magari cercando nuove opportunità a partire dal *know how* già posseduto.
- Sul fronte del sistema nel suo complesso e dei *policy makers*, ha orientato le imprese a chiedere politiche nazionali di protezione del breve periodo piuttosto che suggerire sistemi di progettazione che accompagnino le imprese nelle fasi di cambiamento strutturale.

Le imprese che sono riuscite a superare la crisi e sposare il cambiamento si sono riposizionati all’interno dei mercati trovando nuove aree di business, riorganizzando la propria produzione, affrontando in maniera diversa i mercati, e così hanno ottenuto risultati economici soddisfacenti anche in termini di crescita del fatturato. Accettare la cultura del cambiamento implica spiegarla e diffonderla nel sistema delle imprese e delle famiglie ponendo l’accento sui casi di successo. Ne consegue che una mancata comunicazione adeguata mette in circolo una spirale viziosa nella quale le imprese “perdenti” fanno fatica a competere mentre quelle considerate “vincenti” faticano a reperire le risorse umane indispensabili per alimentare il loro processo di crescita.

Che all’interno del settore esiste un problema di alimentazione e ricambio dei circuiti di formazione è reso evidente dalle difficoltà di reperire sul mercato del lavoro non solo lavoratori specializzati ma anche tecnici, dirigenti e giovani imprenditori. Diventa essenziale per aiutare l’incontro tra domanda e offerta di lavoro coinvolgere ad esempio sindacati e associazioni imprenditoriali visto che esiste sul mercato una quota di

³⁵ Quadrio Curzio A., Fortis M., *Il Made in Italy oltre il 2000. Innovazione e comunità locali*. Il Mulino, Bologna, 2000

manodopera, precedentemente occupata in attività che poi sono cessare, e che quindi è depositaria di un *know how* che è bene non disperdere.

Ulteriori azioni di sistema dovrebbero riguardare l'accompagnamento del passaggio generazionale, che tradizionalmente veniva gestito in maniera autonoma dalle famiglie e dagli imprenditori secondo principi di autoreferenzialità e "fai da te" al principio del declino di imprese anche brillanti.³⁶ Inoltre gestire e coordinare in maniera più efficiente le risorse umane fa certamente bene ai lavoratori e al settore, in quanto riduce l'incertezza percepita dalla collettività riguardo l'andamento positivo del settore. Un impegno piuttosto importante rimane comunque alle imprese e al management a cui spetta il vero e proprio compito di entrare nella logica del cambiamento e quindi riorganizzare l'aspetto del business, cogliere le nuove opportunità e abbandonare le scelte strategiche che risultano ormai non sostenibili. Sulla base di queste opportunità intraviste e perseguite possono essere progettati percorsi di crescita aziendali o di aggregazione tra imprese.

Indubbiamente si tratta di scelte imprenditoriali che le dimensioni medie aziendali non lasciano perseguire con azioni isolate, soprattutto quando si tratta di affrontare i mercati internazionali. Anche in questa evenienza, le azioni di sistema che sono in grado di stimolare l'aggregazione dei risultati verificabili potrebbero aiutare gli imprenditori a pensare a nuove opportunità di business e nuove modalità di organizzazione e contribuire così a superare in maniera definitiva la crisi

3.7. Focus: fonti di acquisizione dell'innovazione e politica pubblica

Mediante un'analisi generale condotta dall'API e presentata in una relazione denominata "***Piccole e Medie Imprese tessili, Il trasferimento tecnologico alla base delle strategie di crescita***" è emerso che le fonti di acquisizione dell'innovazione tecnologica da parte delle imprese tessili va ricercata all'esterno del settore stesso ovvero tra i vari comparti di fornitura di macchinari, semilavorati o materie prime. L'analisi che concerne l'offerta tecnologica rileva che nell'ultimo decennio c'è stato un tentativo da parte delle imprese di utilizzare all'interno del settore le innovazioni venutesi a creare in altri ambiti. Dalla ricerca Confindustria (1994) emergono fondamentali informazioni riguardo la filiera del tessile-abbigliamento nel complesso: la quota di imprese che investe nel settore della ricerca per le fibre artificiali e sintetiche e nel complesso per l'intero meccano- tessile supera la media dell'intero sistema industriale italiano. Questo risultato risulta fondamentale per affermare l'importanza svolta dai fornitori del sistema tessile che divengono così produttori di innovazioni sfruttate dalle imprese a valle della filiera. Ne consegue che anche la filiera produttiva svolge un ruolo importante in quanto esiste, dietro i legami produttivi che il tessile presenta con l'industria dei macchinari e con la chimica, un importante flusso di trasferimento tecnologico.

³⁶ IRER, *Continuità di impresa, sfide di mercati e interventi di sostegno*, Milano, 2007

Nel settore tessile, l'acquisto di tecnologia dal settore chimico avviene mediante le fibre chimiche, che come già illustrato, l'uso si è accresciuto nel tempo determinando una forte espansione della domanda per le microfibre e per i cosiddetti "non tessuti"³⁷. Per quanto riguarda l'innovazione dovuta ai macchinari tessili, che talvolta vengono progettati con i fornitori, si evincono rapidi avanzamenti tecnologici su differenti fronti: nel campo della filatura possiamo osservare una maggiore velocità del processo, in quello della tessitura una maggiore efficienza che si riversa in modo evidente in una maggiore qualità del prodotto finale ed infine anche nel finissaggio.

L'evoluzione delle tecnologie a livello industriale all'interno del settore tessile si estende anche al settore dell'informatica, dell'automazione industriale e dei nuovi materiali che congiuntamente offrono nuove importanti forme produttive nella produzione tessile.

Esaminando l'aspetto dell'informatica, risulta essere importante in quanto trova un'importante utilizzazione nelle frasi non produttive, nelle fase strategiche al fine di definire le variabili competitive considerate non di prezzo ovvero la qualità dei prodotti, il servizio di distribuzione, la gestione dei magazzini, la gestione dei servizi post vendita, nella progettazione congiunta con i fornitori, nella logistica dei materiali in movimenti, nella riduzione del *time to market* al fine di incontrare i gusti dei consumatori al momento delle collezioni, nella personalizzazione del prodotto che consente al consumatore di usufruire di una "vestibilità su misura".

Per quanto riguarda i nuovi materiali, di cui si è già parlato nei paragrafi precedenti, il comparto tessile potrebbe sfruttare l'incisione delle nuove tecnologie conformando i nuovi materiali alle esigenze che vengono rilevate da altri settori industriali sfruttando le tecnologie che si sono sviluppate negli altri settori.

A tal proposito è possibile segnalare la presenza di nuovi prodotti tessili realizzati ad esempio per l'industria dei mezzi di trasporto i quali presentano un peso inferiore ai precedenti in relazione alle nuove materie che vengono utilizzate; per il settore sanitario; ma in particolare per il settore agonistico/ abbigliamento sportivo dove si è assistito a molteplici innovazioni di prodotto, flusso di trasferimento tecnologico che ha reso possibile la sostituzione dei prodotti tradizionali con quelli innovativi (come quelli contenenti microcapsule o microfibre). La seconda modalità di flusso consente di applicare le innovazioni create nel settore delle nanotecnologie e delle biotecnologie ai tessuti. Per citare un esempio, negli ultimi anni abbiamo assistito allo sviluppo di tessuti che risultano sensibili alla luce, ovvero diventano "luminosi" e sono in grado di cambiare la colorazione del tessuto in base alle condizioni meteorologiche. Inoltre, sono stati sperimentati nuovi tessuti in fibra di carbonio che presentano speciali caratteristiche di coibentazione ed anche tessuti che risultano utili alla generazione di energia mediante il fotovoltaico che potrebbe essere inserito ad esempio nelle tende parasole.

37 Viesti G. (1993), "Innovazione tecnologica e strategie competitive nel tessile abbigliamento", Atti del convegno *L'industria italiana in Europa. Automazione e innovazione come fattori di competitività*, Exacta, Torino, 18-19 ottobre.

Per gli imprenditori del settore tessile risulta, ad ogni modo, importante l'introduzione delle innovazioni che si sviluppano all'esterno dell'impresa per rafforzare il concetto stesso di innovazione in quanto nel settore tessile- abbigliamento l'innovazione di prodotto è in diretta correlazione con quella di processo. Possiamo infatti osservare che congiuntamente alla creazione di un tessuto bisogna "creare" un nuovo macchinario, questa interdipendenza crea un rapporto, che va oltre quello commerciale, tra le imprese produttrici di macchinari e le imprese utilizzatrici. L'importanza delle sperimentazioni condotte all'interno del settore tessile sui nuovi materiali è emersa soprattutto dal lato dei fornitori delle materie prime e dei semilavorati che proprio grazie a codeste innovazioni hanno potuto realizzare "prodotti nuovi". Con queste premesse ne deriva che al fine di valutare le competenze tecnologiche delle imprese presenti nel settore tessile non devono essere adoperati i tradizionali metri di misurazione dell'input tecnologico (come ad esempio le spese in ricerca e sviluppo, gli addetti in ricerca e sviluppo) o del correlato output (quali il numero di brevetti d'innovazione) poiché la maggior parte delle competenze tecnologiche sono il frutto di "un'innovazione non formalizzata" in schemi, procedure, investimenti; al contrario derivano dall'esperienza acquisita dagli stessi imprenditori nel campo. Codesta esperienza viene a formarsi in seguito a delle prove ripetute e dei test realizzati su modifiche apportate ai macchinari tessili, su accoppiamenti di differenti filature, su nuovi materiali utilizzati per rinnovare prodotti tradizionali e così via. Inoltre, tale esperienza non è né trasmissibile, non codificabile, in quanto è insita nella stessa persona dell'imprenditore e quindi non si trova né in un gruppo di ricerca né in un ufficio di Ricerca e Sviluppo.

Per quanto concerne il ruolo del trasferimento tecnologico, l'acquisizione della tecnologia da parte delle imprese può realizzarsi proprio grazie ad esso attraverso l'operato delle università e dei centri pubblici di ricerca. È da precisare comunque che non tutte le imprese del tessile abbigliamento riescono ad intrattenere dei rapporti di tipo "strutturato" con gli enti pubblici che si occupano della produzione e diffusione dell'innovazione. In effetti, sono le imprese stesse che talvolta non sono al corrente di tali opportunità o che non hanno avuto esiti particolarmente positivi con codesti centri di ricerca.

Proprio per questo risulta estremamente importante ogni tentativo rivolto al miglioramento del rapporto tra le Università e le imprese, anche se non esistono delle particolari combinazioni a tal riguardo, poiché sia le proposte provenienti dal sistema universitario sia le proposte provenienti dal sistema produttivo non hanno realizzato risultati particolarmente rilevanti. Probabilmente, la strada che consente un maggiore miglioramento del rapporto Università- Impresa inevitabilmente segue un percorso di incontro tra l'offerta tecnologica messa a disposizione delle università e la domanda di innovazione da parte delle imprese. Un ruolo importante per poter far incontrare domanda ed offerta è svolto anche dal finanziamento pubblico per l'attività di ricerca e sviluppo poiché indirizzando gli incentivi pubblici a progetti svolti in comune dalle università e dalle imprese, si agevola una maggiore conoscenza reciproca tra questi due mondi apparentemente non conciliabili. Ulteriore elemento importante concerne l'automaticità e i tempi di

espletamento delle agevolazioni pubbliche: le piccole e medie imprese prediligono l'accesso ad agevolazioni di semplice richiesta, seppur risulta un limitato importo, in confronto alle ulteriori forme di intervento ,che seppur convenienti dal punto di vista economico risultano maggiormente complesse.

Per finire, occorre analizzare la possibilità che le imprese acquisiscano servizi tecnologici dai centri di servizio presenti sul territorio nazionale. Normalmente, i centri di servizio erogano due tipi di servizi che fondamentalmente possono essere raggruppate tra le azioni volte alla creazione di innovazione e le attività volte alla diffusione dell'innovazione. A questi due raggruppamenti vanno poi aggiunti i servizi concernenti in senso relativo alla "politica della qualità", alla consulenza e certificazione delle prove e dei test.

Per quanto riguarda questa tipologia di servizio, in molteplici casi si rileva una concorrenza diretta tra i laboratori delle imprese di consulenza privata e quelli dei centri. Ove il servizio risulta standardizzato, viene richiesto un prezzo fissato a catalogo mentre negli ulteriori casi la prestazione viene personalizzata in base alle esigenze espletate dall'impresa richiedente. Generalmente queste sono attività che sono in grado di auto remunerarsi attraverso i proventi incassati dalle imprese. Contrariamente alla precedente, la gestione dei progetti in Ricerca e sviluppo al proprio interno attraverso ricercatori esterni al centro di servizi risulta un fabbisogno non ancora espletato e quindi risulta maggiormente difficile a causa di una domanda non abbastanza ampia ed omogenea. Probabilmente è questa la difficoltà maggiore di questa tipologia di attività, la quale presenta un *trade off* tra le generalità del progetto e la sua efficacia/efficienza poiché più il progetto è generale più il numero delle imprese interessate a partecipare sarà elevato, ma minore sarà il suo impatto nella riduzione dei costi oppure sull'aumento dei ricavi delle singole imprese rispetto ai concorrenti. I progetti di così ampio orizzonte devono necessariamente trovare risorse finanziarie attraverso vie diverse dal mercato come ad esempio i finanziamenti pubblici in grado di apprezzare la natura di bene pubblico dei risultati della ricerca.

Ricordiamo, che tra le attività di creazione dell'innovazione non va annoverata solo la ricerca in senso stretto poiché risultano altrettanto rilevanti i progetti indirizzati alla selezione e all'adozione di tecnologie e miglioramenti sviluppatasi altrove . Per quanto concerne invece le attività di informazione, i servizi erogati si riferiscono alla gestione di banche dati, e le iniziative focalizzate sul brokeraggio tecnologico, volti a mettere in relazione la domanda e l'offerta di tecnologia . Infine, è bene ricordare che l'attività di diffusione dell'informazione non trova la sua totale utilità se l'impresa non possiede già adeguate tecnologie per l'impiego dell'informazione ottenuta dal centro servizi. Tra i servizi messi a disposizione, l'intervento volto a favorire la formazione riveste un ruolo importante a livello strategico poiché la promozione di innovazioni deve coesistere con l'esistenza di figure professionali le quali riescono a trarre frutto dall'innovazione stessa. Un esempio è dato dal passaggio dalla modellizzazione manuale a quella assistita dal computer dove l'abilità e la predisposizione al disegno manuale passano in secondo piano in confronto alla conoscenza specializzata del ciclo produttivo e software informatico.

3.8. Punti fondamentali per il rilancio del settore

Precisiamo ancora una volta che è l'impresa il punto centrale e vitale per la costruzione di una risposta positiva alla crisi del settore. I fenomeni di crisi che hanno investito il settore tessile, sono stati qui interpretati come discontinuità dei flussi imprenditoriali che si presentano nel momento in cui " i circuiti virtuosi di trasformazione , alimentati dal gioco tra le differenti variabili e dalle dinamiche di collaborazione e cooperazione tra le imprese, motore portante del processo"³⁸ si interrompono. Ma in una realtà variegata come quella tessile, la risposta imprenditoriale alla crisi non può limitarsi alle singole imprese in quanto sono fondamentali misure a livello distrettuale, ad integrazione e sostegno delle scelte intraprese dalle singole imprese a livello nazionale.

Riassumiamo a questo punto, gli interventi già esplicitati in questo capitolo per favorire la crescita e la rinascita del settore tessile:

- Rafforzamento del rapporto diretto con il mercato: uno dei problemi strutturali delle piccole e medie imprese riguarda l'accesso al mercato finale. Le ridotte dimensioni aziendali rendono ostico per le imprese aumentare la loro visibilità e quindi sfruttare aspetti quali la marca, la fidelizzazione del cliente, uno stile distintivo, che comunque sono obiettivi di difficile realizzazione. A tal fine occorre una strategia che miri alla coordinazione e organizzazione del rapporto con la distribuzione in modo tale che le imprese evitino di rimanere "soffocate" dalle pressioni di un sistema distributivo sempre più pressante. Iniziative realizzabili potrebbero essere indirizzate all'acquisizione di maggiori informazioni sull'evoluzione del mercato e sulle preferenze dei consumatori. Svolgere contemporaneamente indagini di mercato ripartendo i costi potrebbe rappresentare un'ulteriore alternativa per ridurre la lontananza delle imprese dal mercato finale.
- Infrastrutture per migliorare la mobilità: soprattutto a livello distrettuale occorrono politiche generali utili per l'insieme delle attività presenti sul territorio, siano esse attività anche diverse da quella tessile. Un tema importante per questo risulta la mobilità in quanto sussistono carenze infrastrutturali sul territorio nazionale. Ciò che risulta prioritario è una coalizione e determinazione del trovare finalmente una risposta a questi problemi. Talvolta risulterebbe sufficiente stabilire contratti con gli enti interessati o semplicemente uno spostamento da investimenti meno importanti a quelli che risultano invece prioritari.
- Strutture a sostegno dell'eccellenza tessile : un punto di forza del settore tessile è costituito dal *know how* che ha al proprio interno. Va messa in atto una strategia efficace che punta alla

³⁸ Visconti F. ,*Il governo dei distretti industriali. Strategie, strutture e ruoli*, Egea, Milano, 2002

valorizzazione del saper sapere, in ognuno dei diversi punti in cui questo patrimonio di conoscenza è articolato. Tra le misure da adottare rientra senz'altro l'idea avanzata tempo fa dalla Fondazione Ratti per il distretto di Como, per realizzare a Como un atelier di altissimo livello per il disegno dei tessuti. tale preposta appare maggiormente valida oggi dove il rischio di perdere questo patrimonio diventa sempre più concreto. Questo è un rischio che va assolutamente evitato in quanto si tratta di un vantaggio competitivo fondamentale per il settore. L'eccellenza, in questo caso comasca, nel disegno dei tessuti va valorizzata e migliorata attraverso investimenti adeguati. La realizzazione di questo Atelier per il disegno dei tessuti avrebbe proprio l'effetto di consolidare a Como la creatività e disegno³⁹. Questa iniziativa andrebbe perfezionata mediante la realizzazione di un progetto operativo da poter presentare al Governo Italiano e alla Regione Lombardia, affinché si realizzino gli investimenti necessari per il mantenimento di questo punto di forza. Anche il sostegno all'innovazione va ripreso a livello territoriale e trasformato in un progetto operativo in grado di agevolare il trasferimento alle aziende delle più avanzate novità esistenti dal punto di vista tecnologico.

- **Maggior sostegno finanziario alle imprese:** qualunque sarà la scelta delle imprese per potersi risollevare dalla crisi, ingenti saranno le risorse richieste. Naturalmente, gli investimenti in Ricerca e Sviluppo e in nuove tecnologie generano ritorni economici solo nel medio periodo mentre nel breve periodo non assicurano un *turnover* del capitale. Ma l'accesso al credito per le piccole imprese non è di certo cosa facile per cui gli interventi in questo ambito potrebbero essere molteplici. Un possibile intervento riguarda la creazione di nuove possibilità per ottenere finanziamenti agevolati in relazione agli investimenti in Ricerca e Sviluppo, o per iniziative di riconversione industriale. Attualmente, ci sono nuovi strumenti di supporto per le imprese anche per quelle in fase di *start-up*, ma spesso queste iniziative sono sconosciute agli imprenditori. A tal fine, sussiste un forte bisogno di formazione e informazione per gli imprenditori. In questo frangente, potrebbero essere sviluppati incubatori di imprese ovvero aree dove la crescita di idee di business sia incentivata da risorse finanziarie e competenze sia a livello di Università che di centri di ricerca.
- **Valorizzazione delle risorse umane :** una delle risorse più importanti per il settore tessile è costituita dal patrimonio di conoscenze e dal *know how*. Proprio per questo le risorse umane sono un patrimonio che va valorizzato e salvaguardato. Una politica di valorizzazione dei lavoratori è fondamentale perchè per poter gestire un periodo di cambiamenti frequenti ed incisivi occorre una più ampia condivisione delle strategie che si intendono perseguire da parte

39 F. Alberti, R. De Vita, D. Moro; *Il distretto tessile di Como. Analisi e prospettive di sviluppo*, Aracne Editrice, 2006

di tutti i dipendenti a qualsiasi livello. A differenza del passato, oggi occorre una maggiore condivisione da parte dei lavoratori delle nuove scelte a livello organizzativo e produttivo che le aziende tessili devono realizzare per rispondere in modo efficiente alla concorrenza e al mercato. Occorre inoltre favorire la partecipazione, in termini di consapevolezza del ruolo attivo che si svolge per poter superare l'attuale crisi. Non si può avere qualità se manca una partecipazione attiva dei dipendenti. Non si può avere flessibilità senza una totale disponibilità dei collaboratori. La condivisione non è solo una questione di conoscenza ma anche di riconoscimento, partecipazione, in forme talvolta competitive, del contributo dei dipendenti e degli investimenti formativi sulle risorse umane aziendali.

- Introduzione di un *welfare* distrettuale: per evitare che l'incertezza riguardo il futuro nel tessile, faccia perdere al distretto e all'intero settore, le risorse umane di valori e utili, si potrebbe ipotizzare la realizzazione di un sistema di garanzie per le situazioni di crisi occupazionale. La sicurezza che riguarda il posto di lavoro, non può essere garantita dalle singole imprese, ma sicuramente a livello distrettuale risulta più facile. Quando si parla di garanzia si rivolge l'attenzione a due tipi di garanzia e sicurezza che dovrebbero caratterizzare un sistema di *welfare* distrettuale: quella di percorsi di ricollocamento garantito in caso di mobilità per ristrutturazioni e quella di sistemi di difesa in caso di situazioni di difficoltà economica. Il personale trova due sbocchi: una parte, maggiormente diffusa, trova un impiego all'interno del settore mentre l'altra trova maggiori difficoltà nel trovare un impiego probabilmente sia per l'età lavorativa in quanto sono richiesti lavoratori giovani sia per una qualifica poco spendibile nel settore. La realizzazione di un sistema efficace di accompagnamento del lavoratori su questo fronte, finalizzato ad un ricollocamento certo e dignitoso, fornirebbe una maggiore sicurezza al lavoro nel settore, configurando un concreto sistema di *welfare*.
- Agire sulle leve della formazione: il ruolo della formazione assume sempre più importanza se si considerano le esigenze specifiche del settore. I momenti di formazione sono per loro proprietà momenti di incontro, di scambio di esperienze quindi la formazione può essere un luogo di incontro tra gli attori del settore. Una prima area di intervento è quella di formazione tecnica orientata al consolidamento delle competenze poste in essere e all'identificazione di nuove opportunità per il distretto. La formazione tecnica deve quindi offrire l'opportunità per le imprese di venire a contatto con le eccellenze produttive e per avere un flusso continuo di informazioni per quanto riguarda l'avanzamento della tecnologia nel settore. Un'ulteriore area di intervento è quella della formazione manageriale in quanto esiste un legame virtuoso tra le competenze manageriali, la tempestività delle decisioni e la performance aziendale. Gli imprenditori delle singole imprese non possono discostarsi dalla conoscenza riguardo i modi e

gli strumenti con i quali monitorare l'ambiente esterno e che aiutino infine il processo decisionale. È opportuno comunque considerare che qualunque percorso formativo voglia essere intrapreso, deve essere il risultato di un dialogo e un accordo che riesca a combinare le conoscenze e competenze del formatore con la realtà a cui è rivolta tale formazione.

- Presidio dell'informazione di settore: nel clima di mutamento e di crisi nel quale si trova il settore tessile è necessario tenere sotto controllo l'evoluzione del settore in tutti i suoi aspetti ma ciò richiede la disponibilità di fonti d'informazioni adeguate. Nell'ambito dell'occupazione i dati risultano più disponibili poiché sono cambiate le informazioni annuali che le aziende sono tenute a fornire alla CCIA. Inoltre, recentemente le valutazioni emerse dai Sindacati dei lavoratori Tessili e l'assessorato provinciale dell'occupazione delle imprese sul territorio nazionale, risultano discordanti. Una soluzione a tal proposito potrebbe essere data dall'utilizzazione di dati forniti dall'INPS, nel caso dell'occupazione, chiedendo contemporaneamente al Ministero del lavoro la conversione tra CCIA e INPS per lo scambio dei dati finalizzato all'analisi dell'economia e del mercato.
- Maggiore collaborazione e integrazione tra le imprese: come già è stato argomentato le ridotte dimensioni della maggior parte delle imprese tessili evidenziano delle debolezze a livello strutturale talvolta pericolose. La soluzione a questo limite non deve portare necessariamente alla concentrazione delle imprese e alla crescita delle dimensioni medie delle aziende tessili italiane, ma potrebbe essere più efficace la collaborazione tra codeste piccole imprese. Tale collaborazione può assumere le forme più diverse anche attraverso lo scambio incrociato di partecipazioni azionarie. Mantenere una dimensione piccola sul piano produttivo, all'interno di una rete di imprese collegate a livello strutturale, di dimensioni sufficientemente ampia, può essere una soluzione funzionale. Sarebbe auspicabile favorire la creazione di una rete che colleghi queste imprese tra loro, aiutando con politiche di incentivi, le operazioni di collaborazione tra gruppi di aziende. Esistono infatti attività quali marketing, servizi di logistica che gestite a livello aggregato potrebbero apportare ingenti benefici.
- Ricerca di sinergie tra tessile e turismo: il settore tessile può contribuire allo sviluppo del turismo così come il tessile può trovare nelle politiche di promozioni del turismo un contributo nel rafforzamento della propria immagine agli occhi del mercato. In quest'ottica non ci si riferisce soltanto al turismo d'affari consistente dai clienti delle industrie tessili nazionali o distrettuali ma al più ampio orizzonte europeo. Sarebbe auspicabile trovare una sinergia tra queste due sfere culturali, cogliendo da una parte la presenza di opere d'arte di grandissimi

autori, presenti sul nostro territorio, al fine di valorizzare l'arte tessile come è successo ad esempio nel Distretto di Biella.

- Sensibilizzazione dell'opinione pubblica: indubbiamente la diffusione di previsioni scettiche sulla ripresa del settore tessile italiano non agevola la sua ripresa. Nel sistema infatti si fa largo un clima di sfiducia e ciò contribuisce alla svalutazione dei prodotti tessili da parte del cliente. In un momento di cambiamento invece è importante trasmettere messaggi di speranze che mettano in rilievo gli esempi di successo delle imprese tessili, che riescono a trasmettere al consumatore i differenziali positivi del prodotto tessile rispetto ai concorrenti internazionali e che possano motivare i lavoratori e gli stilisti ad investire nel settore.

Conclusione

Giungendo alla fine di questo elaborato, risulta utile trarre alcune conclusioni in grado di arricchire il quadro delineato. Nonostante sia stato investito da una crisi sia congiunturale, che propria del settore, il comparto tessile sta dimostrando di essere in grado di mantenere una posizione primaria rispetto alle ulteriori attività manifatturiere. L'evoluzione del settore tessile a livello non soltanto nazionale, ma globale, si riferisce soprattutto ad un aumento della competitività internazionale e al mutamento degli accordi commerciali in vigore precedentemente.

Dall'analisi svolta, prendendo in considerazione l'arco temporale che va dal 2008 al 2011, è emerso come la concorrenza da parte dei Paesi in via di sviluppo negli ultimi anni si è rafforzata spingendo le imprese italiane ad intraprendere strategie improntate sullo sviluppo dell'innovazione. Il quadro che viene a delinearsi per gli anni futuri convince che molte saranno le imprese che sposteranno le produzioni di massa a basso valore aggiunto nei paesi all'interno dei quali il costo del lavoro risulta trenta volte più basso⁴⁰. Questo dato pone l'accento sulla necessità di focalizzarsi su produzioni con un elevato valore aggiunto dove il marchio e l'innovazione costituiscono una valida alternativa ai prodotti a basso costo presentati dai *competitors* emergenti.

Inoltre, emerge come nel futuro aumenterà la domanda dei prodotti attenti all'ambiente, alla salute e alla sicurezza, i quali presentano un elevato contenuto tecnologico. Il futuro delle nostre imprese italiane sarà dipeso dalla loro capacità di concentrazione sull'innovazione e il monitoraggio di nuove tecnologie. Proprio a tal fine questo elaborato si è indirizzato all'analisi di due fattori fondamentali: applicazione della tecnologia per il maggiore comfort dei tessuti e sui prodotti di qualità derivanti dall'introduzione di fibre biologiche. Ricordiamo che l'Italia, per quanto riguarda il mercato biologico, presenta attualmente un valore

40 L. Bacci, S. Baronti, A. Crisci, M. Morabito, A. Raschi, G. Siciliano, M. Viti; *Il settore tessile in Italia: fibre naturali e comport. Analisi conoscitiva e prospettive*. LaMMA- TEST Tecnologie per il sistema tessile, 2005

d'affari che si aggira intorno ai 2-3 Milioni di euro e molteplici imprese presenti soprattutto nel Lazio, Toscana e Veneto si confermano già come pionieri in questo segmento in quanto la loro produzione è incentrata su prodotti tessili biologici.

La strada che intendono percorrere le imprese italiane sembra proprio essere incentrata sulla progettazione di fibre filati e indumenti che presentino un'impronta biologica per poter inserire i propri prodotti in mercati particolarmente attenti alle qualità del prodotto.

Bibliografia

A.Burresi, *Profili innovativi d'impresa nei settori tipici dell'industria toscana*, Franco Angeli, Milano, 1999

A.Quadio Curzio , M. Fortis , *Il Made in Italy oltre il 2000. Innovazione e comunità locali*, Il Mulino, Bologna, 2000;

B. Quintieri , *I distretti industriali dal locale al globale. Osservatorio nazionale per l'internalizzazione e gli scambi*, Rubettino, Catanzaro, 2006

Cia Diffusione, *L'industria del tessile abbigliamento*, Gennaio 2009

European Commission, *Evolution of textile and clothing Worldwide- Trade Figures and Structural Data*, Bruxelles, 2003

Fapi, Fondo Formazione Piccole Medie Imprese; *interventi innovativi per le PMI del Tessile e dell'Abbigliamento*

F. Alberti, R. De Vita, D. Moro; *Il distretto tessile di Como. Analisi e prospettive di sviluppo*, Aracne Editrice, 2006

F.Brioschi , M.S. Briosci ,G. Cainelli , *From the industrial District to the District Group. An insight into the Evolution of Local Capitalism in Italy*, Quaderni Dynamis, IDSE-CNR, Milano, 2001

F. Cerroni, V. De Giorgi, M. Mantuano ; *L'impatto della crisi sui risultati economici delle imprese: analisi microeconomica del settore tessile e del settore IT*. Convegno "L'analisi dei dati di impresa per la conoscenza del sistema produttivo italiano: il ruolo della statistica ufficiale".

F. Visconti , *Il governo dei distretti industriali. Strategie, strutture e ruoli*, Egea, Milano, 2002

G. Viesti , *“Innovazione tecnologica e strategie competitive nel tessile abbigliamento”*, Atti del convegno *L’industria italiana in Europa. Automazione e innovazione come fattori di competitività*, Exacta, Torino, 1993

IRER, *Continuità di impresa, sfide di mercati e interventi di sostegno*, Milano, 2007

J.B.Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Prentice Hall, New Jersey, 2002

L. Bacci, S. Baronti, A. Crisci, M. Morabito, A. Raschi, G. Siciliano, M. Viti; *Il settore tessile in Italia: fibre naturali e comport. Analisi conoscitiva e prospettive*. LaMMA- TEST Tecnologie per il sistema tessile, 2005

L. Bottinelli, E. Pavione, *Distretti industriali e cluster tecnologici. Strategie emergenti di valorizzazione della ricerca e dell’innovazione*, Giuffrè, 2011

L.F. Signorini , M. Omiccioli , *Economie locali e competizione Globale*, Il Mulino, Bologna, 2005

L. Sanlorenzo, F. Schena, G. Vitali *Piccole e Medie Imprese tessili. Il trasferimento tecnologico alla base delle strategie di crescita*, Associazione Piccole e Medie Imprese di Torino e Provincia, 2009

M. Bellandi , *Un quadro di analisi dei rapporti di concorrenza e collaborazione interdistrettuale*, Rosenberg & Sellier Editore, 2006

M. Scarpinato, *il distretto tessile di Prato. Il tessile abbigliamento e la sfida della globalizzazione*. Enciclopedia delle economie territoriali v.3, Fondazione Fiera milano, Libri Scheiwiller, 2008

P. Manzelli, *Nuove frontiere per il tessile. Fattori di competitività e sviluppo*. Il futuro dei progetti TASTI.

Progetto di Ricerca finanziato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, Rapporto intermedio su impatti dei modelli dibusiness sulle filiere –settore Tessile Abbigliamento.

Relazione al Forum su: Net Economy e distretto. 22/03/2001 al PIN di Prato

SMI, Federazione Imprese tessili e moda, *Il settore tessile-moda italiano nel 2012-2013*.

Rivista Mark-up, *Il tessile-abbigliamento fa leva su innovazione di prodotto e servizi*

S. Brusco , *Ricerca- Intervento per il rilancio della subfornitura nell’industria tessile pratese*, IRIS,CCIA, Prato 1998.

SMI, Federazione Imprese tessili e moda, *Il settore tessile-moda italiano nel 2012-2013*.

Sitografia:

www.istat.it

www.sistemamodaitalia.com

