

5 ENCICLOPEDIA DELLE ECONOMIE TERRITORIALI

IL DISTRETTO TESSILE BIELLESE

L'eccellenza sfida la crisi

a cura di Mario A. Maggioni



QUADERNI FONDAZIONE FIERA MILANO



Fondazione
Fiera
Milano



LIBRI SCHEIWILLER

Il distretto di Biella si distingue nel settore del tessile-abbigliamento per la produzione di un particolare comparto, quello laniero. Pur avendo conosciuto negli anni, la diversificazione della produzione tipica dei distretti industriali del tessile-abbigliamento, questo tipo di produzione rimane quella caratteristica di questo territorio. L'attività tessile del biellese ha origini molto antiche, le prime tracce di produzione sono di epoca pre-romana. Già in epoca medievale è possibile ritrovare primi statuti di regolamentazione delle attività tessili: patti necessari in quanto la produzione di filati e prodotti tessili assunse fin da subito un grado di complessità importante, allargandosi dalla cerchia familiare e amicale fino allo scambio commerciale con altre realtà locali. Sicuramente le condizioni territoriali sono particolarmente favorevoli, nell'area infatti scorrono numerosi corsi d'acqua particolarmente dolce, necessari per la lavorazione laniera, e anche, nelle successive evoluzioni produttive, per la produzione dell'energia necessaria al funzionamento dei macchinari utilizzati. Il caso di Biella risulta significativo non soltanto in considerazione della posizione forte che il distretto ha saputo conquistare a livello mondiale nel corso degli scorsi decenni, ma anche per le particolari dinamiche e strategie di adeguamento-reazione alle mutate caratteristiche dei mercati e dello scenario competitivo che stanno emergendo in questi anni.

Il Progetto dell'*Enciclopedia delle Economie Territoriali* nasce dall'attività istituzionale dell'**Area Studi Sviluppo e Formazione** di Fondazione Fiera Milano. Da anni impegnata in attività di ricerca in campo economico, territoriale e sociale, promuove e diffonde la cultura dello scambio. Dalle analisi di settore sul *core business* fieristico e congressuale alle analisi dei sistemi produttivi italiani, per fornire alla comunità economica spunti di riflessione originali.

Al fine di sostenere la *mission* di Fondazione Fiera Milano, l'Area è inoltre impegnata in progetti di sviluppo sul territorio che circonda Fieramilano – Rho e nella realizzazione di azioni di natura formativa delle professionalità dell'intera filiera fieristica.

5 ENCICLOPEDIA
DELLE ECONOMIE
TERRITORIALI

QUADERNI FONDAZIONE FIERA MILANO

5 ENCICLOPEDIA
DELLE ECONOMIE
TERRITORIALI

QUADERNI FONDAZIONE FIERA MILANO

IL DISTRETTO TESSILE BIELLESE

L'eccellenza sfida la crisi

a cura di Mario A. Maggioni



Fondazione
Fiera
Milano



LIBRI SCHEIWILLER

Enciclopedia delle Economie Territoriali, vol. 5
supplemento a Quaderni di Fondazione Fiera Milano
n° 13, anno VIII, giugno 2008

Proprietario: Fondazione Fiera Milano
Largo Domodossola 1, 20145 Milano
Tel. 02/499771
www.fondazionefieramilano.it
www.fieramilanoedintorni.it

Direzione editoriale: Libri Scheiwiller,
24 ORE Motta Cultura srl, Milano
www.mottaeditore.it
www.librischeiwiller.it

Direttore responsabile: Paola Ambrosino

Direttore Enciclopedia delle Economie Territoriali: Enrica Baccini

5° volume: Il distretto tessile biellese

Direzione scientifica: Alberto Bramanti e Mario A. Maggioni

Autore: Mario A. Maggioni

Coordinamento scientifico: Antonia Ventura Kleissl

Coordinamento di redazione: Ersinija Galin, Andrea Lovati

Credits

Fotografie Archivio Storico Fondazione Fiera Milano: pp. 8, 10, 16-17, 40-41,
98-99, 124-125, 160-161, 194-195

Foto di Copertina:

Elaborazione fotografie Archivio Storico Fondazione Fiera Milano

© Fondazione Fiera Milano, 2009

Pubblicazione registrata presso il Tribunale di Milano,
n. 680 del 30 novembre 2001

5 ENCICLOPEDIA DELLE ECONOMIE TERRITORIALI

QUADERNI FONDAZIONE FIERA MILANO

IL DISTRETTO TESSILE BIELLESE L'eccellenza sfida la crisi

9 Premessa

di Enrica Baccini

11 Biella: ha ancora stoffa da vendere?

di Mario A. Maggioni

19 CAPITOLO 1

La buona stoffa del distretto biellese di fronte alla crisi del tessile italiano

di Mario A. Maggioni e Michele Scarpinato

- 1.1 La storia del distretto laniero biellese
- 1.2 Il distretto biellese nei dati censuari
- 1.3 L'evoluzione degli anni '90:
concentrazione e diversificazione

43 CAPITOLO 2

Le imprese distrettuali Biellesi tra sfide e opportunità

di Elisa Pervinca Bellini

- 2.1 Le sfide per il distretto: la visione
degli attori istituzionali
 - 2.2 Le reazioni del distretto
 - 2.3 La filiera produttiva e i soggetti del distretto
 - 2.4 La commercializzazione di un prodotto
intermedio: il problema
della comunicazione
 - 2.5 Composizione e geografia
dell'import-export del distretto
 - 2.6 La concorrenza straniera
 - 2.7 Il processo di delocalizzazione
 - 2.8 Le dinamiche innovative
-

-
- 2.8.1 Innovazione di prodotto
 - 2.8.2 Innovazione di servizio
 - 2.8.3 Innovazione di processo
 - 2.8.4 Adozione delle ICT
 - 2.9 Le risorse umane
 - 2.10 Un primo bilancio

101 **CAPITOLO 3**

I protagonisti del distretto: imprese leader e PMI indipendenti

di Francesca Oliva

- 3.1 Le imprese leader
 - 3.1.1 L'organizzazione produttiva delle imprese leader
 - 3.1.2 Le strategie competitive delle imprese leader
 - 3.1.3 Dalle imprese leader alle PMI indipendenti
- 3.2 Le caratteristiche del campione di PMI
- 3.3 Le performance economiche delle PMI indipendenti
- 3.4 Il profilo competitivo delle PMI indipendenti

127 **CAPITOLO 4**

I grandi assi del cambiamento: il manufacturing

di Elisa Pervinca Bellini e Francesca Oliva

- 4.1 L'organizzazione della produzione delle PMI
- 4.2 I rapporti PMI indipendenti - fornitori
- 4.3 Le reazioni alla crisi delle imprese leader
- 4.4 Leader e subfornitura
- 4.5 Lo sforzo innovativo delle PMI
- 4.6 Strategie di organizzazione aziendale nelle PMI
- 4.7 Le dinamiche innovative dell'impresa leader
- 4.8 Le risorse umane delle imprese leader

163 **CAPITOLO 5**

Reggere la competizione globale e presidiare i mercati in crescita

di Mario Maggioni e Michele Scarpinato

- 5.1 L'internazionalizzazione delle imprese leader

- 5.1.1 Le strategie distributive delle imprese leader: i canali di vendita
- 5.1.2 Le imprese leader e le fiere
- 5.1.3 Marchio proprio o di distretto
- 5.1.4 L'internazionalizzazione delle imprese leader
- 5.2 L'internazionalizzazione delle PMI indipendenti
 - 5.2.1 Le strategie di internazionalizzazione commerciale delle PMI
- 5.3 La ridotta delocalizzazione produttiva delle PMI
- 5.4 Le strategie distributive delle PMI
- 5.5 Dalla vendita alla comunicazione: la partecipazione alle fiere delle PMI indipendenti

197 **CAPITOLO 6**

Il futuro del distretto: alcune riflessioni conclusive

di Alberto Bramanti e Mario A. Maggioni

207 **BIBLIOGRAFIA**

213 **FONDAZIONE FIERA MILANO**



Premessa

ENRICA BACCINI

Responsabile Area Studi Sviluppo e Formazione
Fondazione Fiera Milano

La situazione di congiuntura mondiale non è certamente favorevole, i mercati sono in forte mutazione, gli stili di vita cambiano rapidamente e in modo schizofrenico, nuovi importanti e potenti attori si affacciano nel panorama competitivo internazionale. Premesse che descrivono condizioni difficili per operare ai vertici dei mercati mondiali. Come farà il *Made in Italy* a rispondere a queste nuove sfide? Come farà un'economia, perlopiù fondata su piccole e piccolissime aziende, a non soccombere?

Difficile rispondere con certezza, ma continuare a indagare la struttura portante della nostra economia può fornire tracce, può mettere in luce quali siano i punti di forza e le peculiarità dai quali partire per risanare il sistema economico del Paese. Il progetto dell'*Enciclopedia delle Economie Territoriali*, di cui presentiamo il quinto volume dedicato al distretto laniero di Biella, è nato prima che esplodesse la crisi economica internazionale, ma proprio perché concepito con l'intento di comprendere le dinamiche relative alla produzione e alla commercializzazione di quei territori che rappresentano l'unicità italiana, ci auguriamo che diffondere questo tipo di conoscenza, possa essere un piccolo contributo al superamento di questo particolare momento.



Biella: ha ancora stoffa da vendere?

MARIO A. MAGGIONI

Il *Made in Italy* sta mostrando – in questi anni di crisi e turbolenze produttive, commerciali e finanziarie – una capacità di resistenza superiore a quella che alcuni analisti gli avevano attribuito.

Ciononostante non si può nascondere il fatto che in questa lotta per il mantenimento di quote di mercato sui mercati internazionali e di livelli di occupazione e capacità imprenditoriali nei tradizionali distretti produttivi, il comparto del tessile sia in prima linea.

E se il tessile italiano è in prima linea, il distretto biellese ha dovuto sostenere una buona parte del costo di questo scontro a livello globale. Nel 2000 a Biella si producevano trentasei milioni di metri di tessuto contro i trenta milioni del 2008.

**Figura 1 – Variazione nominale
delle esportazioni italiane (2007-2008)**

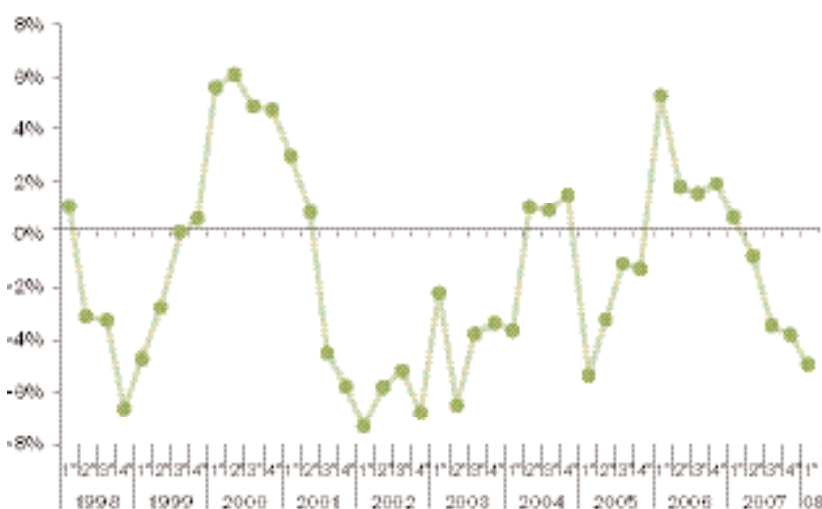
	Elaborazione su dati ISTAT			
	Tessile	Abbigl.	Pelle e calzat.	Totale manifatt.
Produzione	-17%	-22%	-29%	-5,9%
Fatturato	-23%	-5%	-12%	3,5%
Export	-17%	1%	-14%	7,4%

Fonte: CCIAA Biella, 2008

Questo dato non deve però essere utilizzato per certificare la crisi di un distretto; anzi se comparato con i corrispondenti dati del Regno Unito – un tempo leader mondiale nel comparto dei tessuti in lana per l'abbigliamento classico maschile, che ha visto calare la propria produzione di circa l'80% – testimonia la grande capacità di resilienza del sistema produttivo biellese che sta cercando nella "alta qualità totale" (perseguita in tutti i comparti: dalla scelta delle materie prime alle diverse fasi di lavorazione, alla distribuzione) l'arma vincente per vincere le sfide competitive.

Questo non significa però che non vi siano motivi di preoccupazione. L'andamento della produzione delle imprese del distretto negli ultimi dieci anni ha mostrato una dinamica piuttosto altalenante in cui i periodi di contrazione sono prevalenti rispetto a quelli di crescita e il dato positivo (+2,6%) del 2006 è stato seguito da una dinamica che sembra riproporre quella del biennio peggiore (2000-2001).

Figura 2 – Variazione tendenziale della produzione (1998-2007)*



* Trimestre su trimestre precedente

Fonte: CCIAA di Biella - Indagine congiunturale trimestrale

Dunque, la risposta sta nella riorganizzazione produttiva, nell'innovazione e nel ridisegno delle strategie di impresa relative al posizionamento sul mercato, all'ampliamento dell'offerta di prodotti, alla scelta di nuovi canali distributivi e di comunicazione. Al di là di una certa generalizzazione giornalistica, la ricerca condotta evidenzia come la sopravvivenza della singola impresa – nonché di quel particolare insieme di imprese contrassegnato da una fitta trama di interazioni produttive, commerciali e innovative che si è soliti denominare "distretto" – non dipenda semplicemente dal perseguimento di un'unica strategia finalizzata all'occupazione della nicchia qualitativa più elevata contraddistinta da eccellenza ed esclusività dei prodotti. Vi è infatti la possibilità di ottenere performance positive anche in quelle produzioni di qualità medio alta destinate al pronto moda che difficilmente possono essere ottenute nei paesi emergenti. Questo tipo di produzione ha un contenuto di servizio molto elevato non solo in termini di rapidità di produzione e di consegna, ma anche in termini di personalizzazione richiesta dal cliente.

Solo la prossimità al mercato finale può garantire la realizzazione di entrambi i fattori in quanto permette di restringere i tempi e i costi di trasporto, di interagire assiduamente con il cliente e di leggere-prevedere direttamente i cambiamenti della moda. In questo senso la collocazione del distretto biellese all'interno del sistema produttivo italiano assicura una fruttuosa interazione tra i produttori di beni intermedi (filati e/o tessuti) e i produttori di beni finali (capi di abbigliamento).

Questa stretta interazione tra il comparto del tessile e quello dell'abbigliamento costituisce però un possibile fattore di attrito in termini di riconoscibilità e comunicazione verso il cliente finale. In questo senso il distretto biellese non ha ancora adottato, nel suo complesso, una scelta strategica coerente: se da un lato infatti vi è chi sostiene l'esigenza di un marchio di distretto, e in questa idea ha profuso impegno e risorse, dall'altro c'è chi sostiene che l'unico soggetto comu-

nicabile presso il consumatore finale sia l'impresa e che dunque non esista alternativa al logo aziendale.

Per quanto riguarda la deriva localizzativa essa non sembra per ora costituire una minaccia alla compattezza del distretto. Per il momento, la principale forma di internazionalizzazione strutturale perseguita dalle imprese del distretto è rappresentata dall'apertura di sedi commerciali all'estero, soprattutto in quei mercati che presentano elevate potenzialità di sviluppo nel breve/medio periodo.

Vi è invece molta cautela, se non diffidenza, circa la delocalizzazione delle fasi produttive o l'intrapresa di attività comuni con aziende straniere. Vi sono certamente esperienze positive in tal senso, realizzate dalle imprese di maggiori dimensioni, ma queste appaiono ancora isolate anche a causa della relativa anelasticità della domanda rispetto al prezzo per il prodotto tipico dei lanifici biellesi e di un certo "conservatorismo" degli imprenditori locali.

A fronte di una relativa "staticità" del prodotto tipico del distretto biellese, l'innovazione di processo e, soprattutto, l'innovazione di servizio diventano allora le leve competitive di maggiore rilevanza soprattutto per le PMI che non possono utilizzare la leva commerciale e comunicativa dei grandi marchi e che rischiano di essere schiacciati dal potere di mercato della grande distribuzione organizzata.



Capitolo 1

**LA BUONA STOFFA
DEL DISTRETTO
BIELLESE DI FRONTE
ALLA CRISI
DEL TESSILE ITALIANO**

La buona stoffa del distretto biellese di fronte alla crisi del tessile italiano

MARIO A. MAGGIONI e MICHELE SCARPINATO

Il tessile-abbigliamento rappresenta un settore di grande importanza nel panorama manifatturiero italiano e, al tempo stesso, uno dei principali settori del *Made in Italy* che ha contribuito negli anni “alla definizione dei concetti del buon gusto italiano e della nostra qualità della vita, producendo effetti positivi sull’immagine del prodotto italiano nel mondo”. (Sistema Moda Italia, 2003).

Il distretto biellese si caratterizza per un comparto particolare di questo settore, quello laniero, pur avendo conosciuto anch’esso, negli anni, la diversificazione della produzione che ha caratterizzato i distretti industriali del tessile-abbigliamento.

Il distretto di Biella deve affrontare le stesse sfide di tutto il settore tessile-abbigliamento ma, in aggiunta alle criticità che riguardano l’intero settore, il comparto laniero si trova a fronteggiare lo spostamento dei consumi di abbigliamento verso i capi informali e le nuove fibre. Negli ultimi dieci anni, la quota di mercato complessiva della lana è passata, a livello mondiale, dal 4% al 2%. A crescere, a scapito della lana e del cotone, sono state le fibre sintetiche, che nel medesimo periodo sono passate da meno del 50% a oltre il 60% del mercato. La principale ragione che spiega il declino della lana a favore

di tali fibre è l’introduzione di nuovi prodotti di abbigliamento che hanno in parte sostituito quelli tipicamente lanieri, fenomeno che coincide con l’affermazione del modo di vestire “informale”, contrapposto a quello “classico”. Si tratta di un cambiamento di lungo periodo, graduale, che inizia negli anni ’70 in quasi tutte le economie industriali e che non sembra essersi ancora esaurito.

Il fenomeno è particolarmente evidente nell’abbigliamento maschile, dove la riduzione relativa della componente classica ha penalizzato i consumi di abiti, giacche e cappotti (dove è massima l’incidenza della lana) a favore di giubbetti, giacconi “imbottiti” e jeans, dove l’impiego della lana è nullo, oppure dei pantaloni “sportswear”, in cui è minore (Hermes Lab e CESDI, 2003).

Come sta reagendo il settore del tessile-abbigliamento italiano, e in particolare il comparto laniero, ai forti stimoli provenienti dall’esterno? Si sta dotando di strategie che gli consentiranno di mantenere il proprio vantaggio competitivo? Tali strategie sono prevalentemente individuali o collettive? In che misura sta sfruttando le opportunità offerte dal processo di liberalizzazione dei mercati e dalle nuove tecnologie dell’informazione e della comunicazione?

Nel trattare il caso specifico del distretto laniero di Biella¹, il presente lavoro intende offrire il proprio contributo di risposta alle questioni avanzate, basandosi sui principali studi condotti negli ultimi anni al riguardo. Il caso di Biella risulta significativo non soltanto in considerazione della posizione forte che il distretto ha saputo conquistare a livello mondiale nel corso degli scorsi decenni, ma anche per le particolari dinamiche e strategie di adeguamento-reazione alle mutate caratteristiche dei mercati e dello scenario competitivo che stanno emergendo in questi anni.

¹ L’oggetto di analisi del presente lavoro saranno, per la precisione, i tre distretti individuati dall’ISTAT coi nomi di Biella, Cossato e Gattinara (i primi due in provincia di Biella, il terzo a cavallo tra le province di Vercelli e Novara). La significatività di una loro trattazione congiunta discende dalla tendenziale omogeneità del tessuto produttivo delle tre aree.

1.1 La storia del distretto laniero biellese

La provincia di Biella è un territorio di oltre 930 kmq posto nella zona nord-orientale del Piemonte che presenta tutte le caratteristiche naturali e ambientali tali da favorire sia la filatura che la tessitura. Vi scorrono infatti numerosi corsi d'acqua particolarmente dolce, in grado di lavare i velli delle pecore con una quantità relativamente bassa di detergente oltre che di tingere filati, fiocchi e tessuti; l'acqua, inoltre, è stata per secoli fondamentale anche per produrre l'energia necessaria al funzionamento dei macchinari utilizzati in ciascuna fase produttiva.

L'attività tessile del biellese si origina in epoca pre-romana. Risalgono all'epoca medievale i primi statuti per regolare l'attività tessile: patti, questi, necessari in quanto, grazie alle condizioni favorevoli del territorio, la produzione di filati e prodotti tessili si era presto allargata dalla cerchia familiare e amicale fino allo scambio commerciale con altre realtà locali.

Le singole "arti" hanno adottato tra il 1275 e il 1419 i propri statuti definitivi, in piena autonomia di giurisdizione e di funzioni. Le attività tessili ai tempi si dividevano in tre rami: sartoria, tessitura, drapperia. Tra il Cinquecento e il Seicento si sviluppa la differenziazione territoriale in base al differente prodotto: la Valle Elvo si specializza nei "panni fini", le Valli dello Strona e del Sessera siluppano i "panni grezzi e ordinari". In questa fase il sistema diffuso è ancora quello della famiglia. Gradatamente prende piede la figura del mercante imprenditore che inizia ad assorbire regolarmente la produzione degli artigiani domestici a cui ha in precedenza fornito la materia prima.

Una battuta d'arresto per le produzioni biellesi avviene nel 1733, quando il regio regolamento sabauda proibisce ai biellesi, per un arco temporale di circa sessanta anni, di produrre panni fini: questa misura viene adottata per rafforzare altre zone del Piemonte tra cui il torinese. Se le produzioni fini erano state messe in difficoltà, lo stesso non si poteva affermare

per i panni più grossolani delle valli di Mosso e Sessera, che si diffondono anche al Ticino, nuovo territorio dei Savoia. I proventi servono poi ad acquistare le prime macchine, rivoluzione industriale avvenuta nel biellese con un certo anticipo rispetto al resto d'Italia.

La fase di maggiore espansione industriale si può datare intorno al 1860: in quegli anni, in seguito alla prima forma di organizzazione sindacale dei tessitori, vedono la luce le "proto-organizzazioni imprenditoriali" come la "Società di fabbricanti in pannilana in Biella", la "Società dei fabbricanti dei panni lana della Valle del Torrente Strona", l'"Associazione dell'Industria Laniera Italiana", quest'ultima già a carattere nazionale. All'inizio del secolo scorso, nel 1924, la necessità di coordinare l'attività di tutti i settori produttivi del biellese porta alla creazione della "Federazione Industriale Biellese", che nel 1946 prese il nome di "Unione Industriale Biellese".

Verso la fine del 1800 si consolida nel biellese il modello del lanificio a ciclo completo e la maggior parte dei lanifici (a eccezione di quelli di Trivero), si sposta a valle per sfruttare l'energia idraulica in simbiosi con il vapore.

Un periodo difficile e spartiacque per l'economia biellese sono gli anni '60: prima la crisi del modello a ciclo completo, poi l'alluvione del 1968 che distrugge buona parte delle aziende biellesi.

Negli anni '70 il distretto entra invece in una fase di crescita, grazie all'introduzione di nuove tecnologie. Si assiste inoltre a una scomposizione dei processi di produzione, fino ad allora concentrati, anche grazie all'uso del *lead-time* e della flessibilità della capacità produttiva nella lavorazione. Con la divisione delle fasi *labour-intensive* (roccatura, ritorcitura, filatura) dai lanifici si ottiene la nascita di nuove imprese terziste: inizia qui la fase di deverticalizzazione delle imprese distrettuali, proseguita fino alla metà degli anni '80. In quegli anni il massimo sviluppo economico dà vita a forme di concentrazione parziale dovute a fenomeni quali acquisizioni, partecipazioni finanziarie e altri accordi di tipo informale. Le

aziende tendono ad accentrare il potere e regolarizzare la produzione attraverso l'accentramento della produzione. Negli anni seguenti, anche le imprese più piccole si organizzano attraverso forme di cooperazione orizzontale tra PMI (Battagion e Corrocher, 2003).

Importante fu anche il supporto, negli ultimi decenni del '900, del clima di collaborazione tra i vari attori del distretto. Gli imprenditori, dopo le varie ristrutturazioni e riorganizzazioni, confermano la fiducia nel tessile biellese; le organizzazioni sindacali agevolano con politiche flessibili la ristrutturazione assistita, i comuni e la provincia cercano di elaborare una politica urbanistica coerente con gli obiettivi delle aziende e dello sviluppo aziendale e sociale.

1.2 Il distretto biellese nei dati censuari

In questo paragrafo vengono esaminati i caratteri strutturali del distretto di Biella e la loro evoluzione a partire dal 2001 (in alcuni casi dal 1991) fino al 2007. L'obiettivo è quello di approfondire e valutare le caratteristiche identificative di questo distretto nonché alcune derive emergenti nel periodo considerato.

La struttura produttiva del distretto tessile di Biella risulta composta nel 2001 da 1.906 unità locali, nelle quali operano 27.896 addetti².

La rilevanza della filiera tessile sull'economia del territorio si evidenzia nella tabella 1.1: le unità locali del settore rappresentano il 44,1% del totale delle unità locali manifatturiere del

Tabella 1.1 – Il distretto tessile-abbigliamento di Biella

	Addetti			Unità locali		
	Artigiani	Non artigiani	Totale addetti	Artigiani	Non artigiani	Totale unità locali
Unità*	4.178	21.238	25.416	775	665	1.440
Peso sul manifatturiero del distretto	50,9	73,6	68,6	36,1	59,4	44,1
Peso sul manifatturiero provinciale**	35,4	48,4	45,7	23,7	33,8	27,5
Peso del distretto sul settore regionale***	31,8	48,0	44,3	24,3	45,8	31,0
Peso del distretto sul settore nazionale	1,1	5,6	3,4	1,5	3,0	1,9

* Solo settori *core*

Fonte: ns. elaborazioni su dati del censimento

** I dati provinciali fanno riferimento

congiuntamente alle province di Biella e Vercelli

*** Settore tessile-abbigliamento

distretto e impiegano il 68,6% della manodopera; a livello provinciale³ il peso delle attività tessili del distretto sul manifatturiero è pari al 27,5% con riferimento alle unità locali e al 45,7% con riferimento agli addetti (dati 2001).

Si è ritenuto di poter distinguere le attività economiche del distretto in due categorie, a seconda che si tratti di attività centrali della filiera produttiva tipica (attività *core*) oppure di attività ancillari, che gravitano intorno alle prime, rappresentate dal meccano-tessile e dalle attività di commercio di prodotti tessili e dell'abbigliamento.

Come riportato in tabella 1.1, i settori *core* totalizzano 1.440 unità locali, con 25.416 addetti, pari al 76% e al 91% dei rispettivi totali per il complesso dei settori che costituiscono il distretto (settori *core* e *non core*). I comparti che pesano maggiormente, in quest'ambito, sono quelli della filatura (49,1% delle unità locali, 46,8% degli addetti), della tessitu-

² Dati riferiti ai settori *core* e *non core*.

³ Province di Biella e Vercelli considerate congiuntamente. I dati riportati nelle tabelle escludono la provincia di Novara, nella quale si localizzano alcuni piccoli comuni ricompresi nel distretto di Gattinara. Tale scelta deriva dal peso prevalente che assumono produzioni tessili differenti dalla lana nella provincia (costumi da bagno nel distretto di Varallo Pombia). Si è ritenuto che l'esclusione dei dati sul tessile-abbigliamento relativi alla provincia di Novara comportasse una sottostima marginale delle dimensioni effettivamente assunte dal distretto storico di Biella, ma che consentisse di evitare ben più gravi distorsioni dovute all'utilizzo di dati riferiti in buona parte a una realtà produttiva differente.

Tabella 1.2 – Addetti e unità locali per settore nel distretto tessile-abbigliamento di Biella

Valori % su totale manifatturiero (*core*) e su totale economia (*non core*) 2001

Codice		Addetti			Unità locali		
		Artigiani	Non artigiani	Totale addetti	Artigiani	Non artigiani	Totale unità locali
17.1	Preparazione e filatura di fibre tessili	25,1	34,1	32,1	17,7	29,2	21,7
17.2	Tessitura di materie tessili	4,9	23,5	19,4	3,3	8,8	5,2
	di cui: 17.22 - lana cardata	1,6	1,6	1,6	1,0	1,5	1,2
	di cui: 17.23 - lana pettinata	2,6	19,7	15,9	1,4	5,6	2,8
17.3	Finissaggio dei tessuti	4,9	7,6	7,0	2,9	7,7	4,6
17.4	Confez. articoli in tessuto esclusi gli articoli di vestiario	0,6	0,3	0,4	0,7	1,5	1,0
17.5	Altre industrie tessili	1,0	1,7	1,5	1,2	3,7	2,0
17.6	Fabbricazione di maglierie	1,5	0,9	1,0	0,9	1,2	1,0
17.7	Fabbricazione di articoli in maglieria	4,0	2,2	2,6	2,6	2,5	2,6
18.2	Confezione di articolo di vestiario e accessori in tessuto	8,7	3,3	4,5	6,8	4,8	6,1
Totale settori <i>core</i>		50,9	73,6	68,6	36,1	59,4	44,1
<i>Totale manifatturiero</i>		<i>8.201</i>	<i>28.848</i>	<i>37.049</i>	<i>2.145</i>	<i>1.120</i>	<i>3.265</i>
29.54.1	Costruzione e installazione di macchine tessili	2,0	2,3	2,3	0,8	0,2	0,5
51.16	Intermediari del commercio di prodotti tessili*	–	0,4	0,3	–	1,2	0,6
51.41	Commercio all'ingrosso di prodotti tessili*	–	0,3	0,3	–	0,5	0,3
51.42	Commercio all'ingrosso di capi di abbigliamento*	–	0,2	0,2	–	0,4	0,2
51.63	Commercio all'ingrosso di macchine per l'industria tessile*	–	0,1	0,1	–	0,2	0,1
Totale settori <i>core</i> e <i>non core</i>		26,8	36,8	34,7	7,5	7,5	7,5
<i>Totale economia</i>		<i>16.868</i>	<i>63.593</i>	<i>80.461</i>	<i>11.519</i>	<i>13.848</i>	<i>25.367</i>

* Tali attività, in quanto a carattere commerciale, non possono configurarsi come attività artigiane secondo quanto disposto dalla legge n.443 8/8/1985, art.3, 1° comma ("Legge quadro per l'artigianato").

Fonte: ns. elaborazioni su dati del censimento

ra (11,7% delle unità locali, 28,2% degli addetti), del finissaggio (10,3% delle unità locali e 10,2% degli addetti) e dell'abbigliamento (13,9% delle unità locali, 6,6% degli addetti). Tali attività risultano essere rilevanti anche all'interno dei rispettivi settori a livello nazionale: la tabella 1.3 mostra come il 21,7% degli addetti alla filatura e l'11% dei lavoratori addetti alla tessitura italiani si localizzino nel distretto. L'elevata presenza di tali attività e la natura distrettuale del tessu-

to produttivo spiegano anche la significativa concentrazione di aziende addette al finissaggio: l'8% delle unità locali italiane del settore si localizza a Biella.

Tra le attività gravitanti intorno alla filiera, quella principale è rappresentata dalla produzione di macchine per filati e tessuti, che rappresenta il 7,6% delle unità locali del distretto e ne impiega il 6,5% della manodopera. Quasi il 10% delle unità locali del settore, a livello nazionale, si localizza nel

Tabella 1.3 – Addetti e unità locali per settore nel distretto tessile-abbigliamento di Biella

Peso % sul totale nazionale 2001

Codice		Addetti			Unità locali		
		Artigiani	Non artigiani	Totale addetti	Artigiani	Non artigiani	Totale unità locali
17.1	Preparazione e filatura di fibre tessili	19,7	22,2	21,7	15,5	17,9	16,5
17.2	Tessitura di materie tessili	4,3	12,2	11,0	2,4	5,6	3,6
17.3	Finissaggio dei tessuti	8,0	6,1	6,3	8,1	7,9	8,0
17.4	Confez. articoli in tessuto esclusi gli articoli di vestiario	0,4	0,7	0,6	0,4	1,2	0,6
17.5	Altre industrie tessili	0,8	1,8	1,5	0,9	2,3	1,5
17.6	Fabbricazione di maglierie	0,9	1,4	2,6	0,6	1,4	0,8
17.7	Fabbricazione di articoli in maglieria	1,4	1,7	1,6	1,1	1,6	1,2
18.2	Confezione di articolo di vestiario e accessori in tessuto	0,3	0,6	0,4	0,5	0,5	0,5
Totale settori <i>core</i>		1,1	5,6	3,4	1,5	3,0	1,9
<i>Totale manifatturiero</i>		<i>0,6</i>	<i>0,8</i>	<i>0,8</i>	<i>0,5</i>	<i>0,6</i>	<i>0,5</i>
29.54.1	Costruzione e installazione di macchine tessili	11,5	8,7	9,1	11,1	8,1	9,8
51.16	Intermediari del commercio di prodotti tessili	–	0,8	0,8	–	0,7	0,7
51.41	Commercio all'ingrosso di prodotti tessili	–	1,3	1,3	–	1,8	1,8
51.42	Commercio all'ingrosso di capi di abbigliamento	–	0,4	0,4	–	0,5	0,5
51.63	Commercio all'ingrosso di macchine per l'industria tessile	–	2,8	2,8	–	3,7	3,7
Totale settori <i>core e non core</i>		1,2	4,9	3,3	1,6	1,7	1,7
<i>Totale economia</i>		<i>0,5</i>	<i>0,5</i>	<i>0,5</i>	<i>0,9</i>	<i>0,4</i>	<i>0,6</i>

Fonte: ns. elaborazioni su dati del censimento

distretto biellese (tabella 1.3); si tratta di un settore ampiamente integrato con le altre attività della filiera e fortemente internazionalizzato.

Più della metà delle unità locali della filiera (attività *core*) sono aziende artigiane (53,8% del totale), ma impiegano soltanto il 16,4% della manodopera del distretto. Come emerge dalla tabella 1.4, la maggior parte delle imprese di questi settori è di dimensioni medio-piccole: solo il 20,1% della manodopera lavora in aziende con oltre 250 addetti, con una particolare

concentrazione nella fascia media, infatti il 37,1% dei lavoratori lavora in imprese con un numero di addetti compreso tra 50 e 249. La dimensione delle imprese varia tuttavia in maniera significativa a seconda dello specifico settore considerato: le tessiture risultano avere dimensioni maggiori, con una media di 42,5 addetti per unità operativa, seguite a distanza dai finissaggi (17,3 addetti) e dalle filature (16,8 addetti).

Le imprese più piccole sono invece quelle che si occupano del confezionamento di articoli in tessuto esclusi gli articoli di vestia-

**Tabella 1.4 – Addetti per settore e classe dimensionale
nel distretto tessile-abbigliamento di Biella**

Valori % sul totale del settore 2001

Codice	Classe di addetti				
	1-9	10-49	50-249	250 e oltre	Totale
17.1	14,2	31,3	34,6	19,9	11.909
17.2	4,3	13,0	48,5	34,2	7.189
17.3	11,0	45,2	43,8	–	2.584
17.4	37,1	62,9	–	–	151
17.5	25,5	41,9	32,6	–	568
17.6	22,2	42,4	35,4	–	370
17.7	17,3	50,9	31,8	–	967
18.2	25,1	53,8	3,6	17,5	1.678
Totale settori <i>core</i>	12,4	30,4	37,1	20,1	25.416
<i>Totale manifatturiero</i>	<i>18,5</i>	<i>31,0</i>	<i>34,1</i>	<i>16,4</i>	<i>37.049</i>
29.54.1	17,5	32,7	49,8	–	1.821
51.16	100,0	–	–	–	241
51.41	69,6	30,4	–	–	207
51.42	78,5	21,5	–	–	130
51.63	82,7	17,3	–	–	81
Totale settori <i>core</i> e <i>non core</i>	14,4	30,2	37,1	18,3	27.896
<i>Totale economia</i>	<i>43,3</i>	<i>25,0</i>	<i>21,9</i>	<i>9,8</i>	<i>80.461</i>

Fonte: ns. elaborazioni su dati del censimento

rio, con una media di 4,6 addetti per unità locale e l'assenza di aziende che superino i 49 addetti.

Tra i settori *non core*, l'unico in cui sia riscontrabile la presenza di imprese di dimensioni maggiori è il meccano-tessile, nell'ambito del quale circa la metà della manodopera si concentra in aziende che impiegano da 50 a 249 addetti (medie imprese). Al contrario, le imprese commerciali hanno dimensioni molto ridotte, con una media che va da 1,5 a 2,8 addetti per unità operativa e la totale assenza di aziende superiori a 49 addetti.

1.3 L'evoluzione degli anni '90: concentrazione e diversificazione

Tra gli anni '70 e '80 si era passati da un'organizzazione della produzione di tipo "verticale", cioè con tutto il ciclo produttivo svolto all'interno della stessa impresa, a una di tipo "orizzontale", con la specializzazione delle singole aziende per fasi di produzione. Contestualmente si era assistito a una graduale polverizzazione del tessuto industriale, dovuta alla riduzione

Tabella 1.5 – Addetti e unità locali per settore nel distretto tessile-abbigliamento di Biella

Valori %, anni 1991-2001

Codice	Addetti			Unità locali		
	Artigiani	Non artigiani	Totale addetti	Artigiani	Non artigiani	Totale unità locali
17.1 Preparazione e filatura di fibre tessili	-15,4	-13,5	-13,8	-33,5	-22,3	-28,7
17.2 Tessitura di materie tessili	-11,5	-7,6	-7,8	-32,0	-28,3	-29,9
17.3 Finissaggio dei tessuti	-20,0	-12,1	-13,4	-39,4	4,9	-19,9
17.4 Confez. articoli in tessuto esclusi gli articoli di vestiario	-28,8	-3,9	-14,2	-20,0	70,0	10,0
17.5 Altre industrie tessili	4,9	26,4	22,7	13,6	70,8	43,5
17.6 Fabbricazione di maglierie	-10,5	-23,0	-19,4	-34,5	-35,0	-34,7
17.7 Fabbricazione di articoli maglieria	-62,5	-56,0	-58,4	-53,7	-31,7	-48,1
18.2 Confez. di articoli di vestiario e accessori in tessuto	30,4	22,4	-7,5	-38,1	-10,0	-32,4
Totale settori core	-25,4	-12,4	-14,8	-35,7	-16,5	-28,1
<i>Totale manifatturiero del distretto</i>	<i>-11,9</i>	<i>-12,3</i>	<i>-12,2</i>	<i>-11,6</i>	<i>-16,5</i>	<i>-13,3</i>
<i>Totale manifatturiero della provincia</i>	<i>-11,7</i>	<i>-10,3</i>	<i>-10,6</i>	<i>-8,9</i>	<i>-20,7</i>	<i>-13,1</i>
29.54.1 Costruzione e installazione di macchine tessili	2,7	-22,9	-19,1	-17,9	-15,9	-17,1
51.16 Intermediari del commercio di prodotti tessili	–	26,2	26,2	–	36,8	36,8
51.41 Commercio all'ingrosso di prodotti tessili	–	-36,7	-36,7	–	-1,3	-1,3
51.42 Commercio all'ingrosso di capi di abbigliamento	–	-39,5	-39,5	–	-12,5	-12,5
51.63 Commercio all'ingrosso di macchine per l'industria tessile	–	-50,6	-50,6	–	-29,3	-34,1
Totale settori core e non core	-15,5	-13,6	-15,5	-34,8	-9,6	-23,1
<i>Totale economia del distretto</i>	<i>-3,8</i>	<i>3,1</i>	<i>1,5</i>	<i>0,8</i>	<i>22,0</i>	<i>14,1</i>
<i>Totale economia della provincia</i>	<i>-3,3</i>	<i>1,8</i>	<i>0,7</i>	<i>2,5</i>	<i>15,7</i>	<i>11,1</i>

Fonte: ns. elaborazioni su dati del censimento

delle dimensioni medie delle aziende della filiera. A partire dagli anni '90 si comincia invece ad assistere a processi inversi (e sempre contestuali) di concentrazione e diversificazione della produzione, tuttora in atto. La crescita dimensionale di alcune aziende, la creazione di alleanze orizzontali e verticali, le sempre più numerose fusioni e acquisizioni hanno portato alla creazione o all'allargamento di gruppi

industriali che oggi comprendono tutte le fasi del processo produttivo.

Come mostra la tabella 1.5, tra il 1991 e il 2001 il calo del numero di addetti è un fenomeno che ha caratterizzato l'intero settore manifatturiero del distretto, a causa di un processo ritardato di terziarizzazione dell'economia provinciale. Tuttavia, la dinamica che si evidenzia nella filiera del tessile-abbi-

gliamento è del tutto particolare: mentre la contrazione della manodopera nel settore è di poco superiore alla media del manifatturiero del distretto (rispettivamente -14,8% e -12,2%), la scomparsa di unità locali è di gran lunga maggiore (rispettivamente -28,1% e -13,3%). La tabella mostra anche come, nei settori *core*, la diminuzione delle unità locali sia quasi doppia rispetto alla contrazione del numero di addetti (rispettivamente pari a 28,1% e 14,8%); contestualmente e conseguentemente aumenta in molti settori il numero medio di addetti per unità locale. Come evidenziato dalla tabella l'occupazione diminuisce con tassi decisamente superiori alla

media del manifatturiero del distretto nelle imprese di dimensioni medio-piccole (fino a 249 addetti), mentre cresce, in controtendenza con la dinamica generale del manifatturiero locale, nelle imprese con più di 250 addetti. I comparti maggiormente coinvolti da questa dinamica sono quello del tessile, che passa da una media di 32,3 addetti per unità locale a una di 42,5 e che assiste a un aumento del 7,1% dell'occupazione in imprese con più di 250 addetti e quello delle filature, la cui media passa da 13,9 a 16,8 addetti e in cui la manodopera impiegata nelle grandi imprese subisce un incremento del 36,3% (tabella 1.6).

Tabella 1.6 – Addetti per settore e classe dimensionale nel distretto tessile-abbigliamento di Biella

Valori % 1991-2001

Codice	Classe di addetti					
	1-9	10-49	50-249	250 e oltre	Totale	
17.1	Preparazione e filatura di fibre tessili	-26,4	-27,1	-11,6	36,3	-13,8
17.2	Tessitura di materie tessili	-68,5	-30,5	-4,7	7,1	-13,1
17.3	Finissaggio dei tessili	-23,5	1,3	-22,5	–	-13,4
17.4	Confezionamento articoli in tessuto esclusi gli articoli di vestiario	-15,2	156,7	-100,0	–	-14,2
17.5	Altre industrie tessili	54,3	-4,8	55,5	–	22,7
17.6	Fabbricazione di maglierie	-19,6	-31,1	1,6	–	-19,4
17.7	Fabbricazione di articoli in maglieria	-46,6	-51,9	44,6	-100,0	-58,4
18.2	Confezione di articoli di vestiario e accessori in tessuto	-35,9	1,9	-77,9	–	-7,5
Totale settori <i>core</i>		-35,3	-23,1	-11,0	6,4	-16,2
29.54.1	Costruzione e installazione di macchine tessili	-3,9	-26,6	-18,0	–	-19,0
51.16	Intermediari del commercio di prodotti tessili	–	-100,0	–	–	-14,4
51.41	Commercio all'ingrosso di prodotti tessili	-1,4	53,7	-100,0	–	-21,9
51.42	Commercio all'ingrosso di capi di abbigliamento	-17,7	-69,9	–	–	-40,1
51.63	Commercio all'ingrosso di macchine per l'industria tessile	-9,5	-73,6	–	–	-36,2
Totale settori <i>core e non core</i>		-30,5	-23,8	-12,2	6,4	-15,5
<i>Totale manifatturiero del distretto</i>		<i>-16,3</i>	<i>-18,5</i>	<i>-4,4</i>	<i>-9,8</i>	<i>-12,3</i>

Fonte: ns. elaborazioni su dati del censimento

**Tabella 1.7 – Variazione dello stock di imprese
della provincia di Biella**

Periodo 1999/2007	Variazione annua								
	2000 1999	2001 2000	2002 2001	2003 2002	2004 2003	2005 2004	2006 2005	2007* 2006	Totale periodo**
Industrie tessili	-3,4	-3,1	-3,2	-3,9	-4,1	-4,8	-5,0	-3,3	-27,0
di cui: artigiane	–	-4,0	-3,5	-4,9	-3,4	-5,9	-4,6	-4,2	-26,8
Confezione articoli di vestiario	-0,9	0,9	-0,9	-4,3	-13,5	-5,2	-3,3	-4,5	-28,2
di cui: artigiane	–	-1,4	1,4	-4,1	-18,3	-3,4	1,8	0,0	-23,0
Manufatturiero provinciale	-2,2	-1,1	-1,3	-1,2	-1,8	-1,9	-2,7	-3,5	-14,7

* Valore provvisorio

** Per il complesso delle industrie si fa riferimento alla variazione 2007/1999; per le aziende artigiane (per le quali non si dispone di dati relativi al 1999) il totale fa riferimento alla variazione 2007/2000.

Fonte: ns. elaborazione su dati Movimprese

**Tabella 1.8 – Natalità e mortalità del totale delle imprese
della provincia di Biella**

Valori % su stock delle imprese	Variazione annua								
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007*
Industrie tessili									
Nuove iscritte	2,0	2,6	1,6	2,0	2,8	2,6	1,6	2,1	1,8
Cessate	4,9	4,1	3,9	4,8	8,1	8,9	6,7	7,2	15,5
Confezione articoli di vestiario									
Nuove iscritte	6,8	8,6	5,1	5,2	8,1	8,3	6,6	9,1	11,9
Cessate	9,4	8,6	7,7	10,3	9,9	9,4	12,1	10,2	20,2
Manufatturiero provinciale									
Nuove iscritte	4,2	4,3	3,6	3,8	4,4	4,5	4,2	4,0	3,3
Cessate	4,5	5,3	4,6	5,1	6,5	6,9	6,0	6,9	10,8

* Valore provvisorio

Fonte: ns. elaborazione su dati Movimprese

A tale fenomeno fa da riscontro una complessiva ristrutturazione organizzativa e giuridica. I dati Movimprese (tabelle 1.7, 1.8, 1.9), nel confermare un tasso di mortalità delle imprese

del tessile-abbigliamento decisamente superiore rispetto al valore medio per il manufatturiero provinciale, evidenziano come le aziende artigiane scompaiano a ritmi più elevati

Tabella 1.9 – Natalità e mortalità delle imprese artigiane della provincia di Biella

Valori % su stock delle imprese attive	Variazione annua								
	1999*	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007*
Industrie tessili									
Nuove iscritte	–	4,9	3,0	4,2	4,4	4,7	3,6	4,2	3,9
Cessate	–	6,4	6,6	7,1	8,4	11,2	8,6	9,4	7,6
Confezione articoli di vestiario									
Nuove iscritte	–	10,8	12,3	10,8	9,9	13,8	12,5	12,3	19,3
Cessate	–	8,1	12,3	10,8	15,5	8,6	16,1	14,0	21,1
Manufatturiero provinciale									
Nuove iscritte	–	6,4	5,9	4,2	4,4	7,0	6,2	6,0	5,2
Cessate	–	6,9	5,9	6,9	6,5	7,4	7,4	7,7	7,9

* I valori relativi al 1999 non sono disponibili

Fonte: ns. elaborazione su dati Movimprese

rispetto a quelle non artigiane, eccezion fatta per i valori, ancorché provvisori, relativi al tessile nel 2007. Gli stessi dati evidenziano come il 2007 abbia registrato un significativo aumento delle cessazioni soprattutto nel comparto della confezione a conferma di un processo di profonda ristrutturazione non ancora terminato.

Tale processo può essere anche indirettamente confermato dall'analisi della dinamica delle forme societarie. A partire dal 1995 a Biella vi è stata una costante crescita delle società di capitale (+1%) e delle società di persone (+2%) a discapito delle ditte individuali (-4%). Tale ampliamento del numero delle società di capitale è spiegabile anche attraverso il sempre più diffuso fenomeno della creazione dei gruppi di impresa, principale causa e strumento della concentrazione produttiva nel distretto. Nel 2000 in provincia di Biella erano presenti ben 238 gruppi di imprese, di cui 165 proprio nella filiera tessile. Vi è inoltre un tendenziale equilibrio tra gruppi funzionali a un'integrazione verticale e raggruppamenti costruiti con logi-

che di tipo orizzontale e di diversificazione, con produzioni affini o complementari. La maggior parte dei gruppi ha una base e assume un'articolazione prevalentemente locale: nel 2000 erano 154 i gruppi che avevano come capogruppo un'impresa avente la propria sede nella provincia, e coinvolgevano complessivamente 441 imprese italiane, di cui 74 localizzate nella provincia stessa. Non mancano tuttavia i casi di aziende controllate dall'esterno (30 gruppi con capogruppo all'estero) o di imprese che si siano sviluppate con logiche di gruppo che travalicano i confini del distretto: la prossimità territoriale cede il passo a logiche di aggregazione dovute alla disponibilità di competenze specifiche, alla natura del prodotto, a vantaggi sul versante della distribuzione. In questo modo, i gruppi (in particolar modo quelli che hanno "la testa" – ovvero le fasi a maggior valore aggiunto – nel distretto), hanno saputo raggiungere i punti più alti della filiera, mettendo in comune risorse e *know-how* in modo da superare gli svantaggi derivanti dalla piccola dimensione (CCIAA di Biella, 2003).



Capitolo 2

**LE IMPRESE
DISTRETTUALI BIELLESI
TRA SFIDE E
OPPORTUNITÀ**

Le imprese distrettuali biellesi tra sfide e opportunità

ELISA PERVINCA BELLINI

Il distretto di Biella sta vivendo negli ultimi sette/otto anni un periodo di grande sofferenza, sia sotto il profilo commerciale (il valore delle esportazioni in termini reali dei settori *core* dal 2001 al 2006 è calato di circa il 30%) sia sotto il profilo produttivo (negli ultimi vent'anni il numero delle imprese si è ridotto di oltre il 60%) e occupazionale (-30%). A fronte di questa crisi, le risposte che il distretto ha saputo articolare sono risultate molto differenziate a seconda della dimensione di impresa, della particolare specializzazione produttiva, del possesso o meno di un marchio conosciuto a livello nazionale e/o internazionale.

Si è così assistito a fenomeni di ricompattazione della filiera produttiva attraverso un'integrazione sia a monte sia a valle da parte delle imprese più grandi, di esternalizzazione al di fuori del distretto di fasi molto rilevanti, con conseguente crisi di un determinato comparto, e di delocalizzazione. Reazioni individuali dunque spesso differenti, contrastanti quando non addirittura contraddittorie. A livello di sistema, al di là della creazione di un *brand* di distretto, "Biella The Art of Excellence", di cui non sono ancora visibili grandi risultati, è difficile identificare una strategia comune che riesca a rianodare i nodi del tessuto produttivo e sociale di questo distretto.

2.1 Le sfide per il distretto: la visione degli attori istituzionali

Dalle interviste alle associazioni di categoria operanti sul territorio biellese si delinea l'immagine di un settore in grave difficoltà, colpito da una crisi che non ha carattere congiunturale o ciclico, ma che ha portato un cambiamento senza soluzione di ritorno e senza precedenti che sta mutando in maniera permanente l'aspetto del distretto.

Negli ultimi quindici anni il settore tessile-laniero biellese ha subito una contrazione molto consistente sia in termini di addetti sia di unità imprenditoriali, come già mostrato nel precedente capitolo. Se in parte questo ridimensionamento è riconducibile a una riorganizzazione della struttura produttiva territoriale, che dopo la fase di frammentazione degli anni '70 e '80⁴ ha conosciuto negli anni '90 una fase di ricompattamento, esso è tuttavia coinciso anche con l'inizio di un periodo di crisi che ha portato negli ultimi vent'anni a una riduzione delle imprese da 3.000 a 1.000 e degli addetti da 30.000 a 20.000. Dopo un triennio ancora florido (1998-2000), a partire dal 2001 l'intensità della crisi si è inoltre accentuata con conseguenze preoccupanti per le imprese distrettuali.

Sebbene le cause della crisi nel biellese siano le medesime che hanno colpito l'intero settore tessile italiano – riconducibili principalmente alla crescente aggressività dei *competitor* dei Paesi emergenti, alla domanda stagnante nei mercati europei e alla

⁴ Il distretto di Biella ha attraversato dalla sua nascita numerosi fasi di ristrutturazione, in particolare si ricordano fra le più recenti quelle degli anni '70 e '80. La prima è stata caratterizzata dall'esplosione del numero di imprese dovuta alla deverticalizzazione del ciclo produttivo e al proliferare di imprese specializzate in fasi complementari. Tale processo è stato reso possibile dal cambiamento tecnologico che ha reso disponibili macchinari con elevata capacità produttiva la cui attività poteva dunque soddisfare le esigenze di numerose aziende giustificando il sorgere di unità specializzate. È stato così ad esempio per la tintoria e per la filatura durante il boom delle maglierie. A questo processo di frammentazione nel decennio immediatamente successivo è seguita una fase di ricompattamento, l'introduzione di innovazioni informatiche ha infatti reso maggiormente conveniente la ricostituzione del ciclo all'interno di una stessa azienda che ha favorito il controllo sulle varie fasi della produzione a favore della qualità del prodotto stesso. Le aziende terziste sono state le più penalizzate da questa fase e il loro numero ha iniziato a ridursi considerevolmente.

penalizzazione causata dal cambio euro-dollaro – il distretto piemontese sembra avere sofferto più di altri l'arresto economico. Questo fenomeno può essere in una certa misura riconducibile alle caratteristiche del prodotto biellese per eccellenza: il semilavorato di lana per abbigliamento di alta qualità. Biella è infatti considerato uno dei maggiori poli lanieri del mondo e certamente il più importante nelle produzioni di alta qualità di filati e di tessuti di lana e di altre fibre pregiate (cachemire, alpaca, mohair, ecc.).

Si tratta tuttavia di materiali che non permettono ampi margini di innovazione e che essendo destinati in gran parte a un mercato tradizionale (quello dell'abbigliamento classico) poco si prestano alla sostituzione con altri materiali. Ciò riduce inoltre la possibilità per le imprese di diversificare la loro produzione rispetto alle imprese pratesi o comasche che da tempo si sono affacciate ai mercati dell'intimo, degli accessori o dell'arredamento. Infine lo stesso prodotto finale a cui il tessuto biellese è destinato non consente gli stessi margini di innovazione di design offerti dall'abbigliamento donna non tradizionale.

Le imprese piccole e piccolissime, in particolare artigiane⁵, hanno subito più di tutte la ristrutturazione soprattutto a causa del venir meno dei picchi di produzione tradizionalmente affidati a queste aziende, che ha costretto molte imprese a riportare all'interno l'attività produttiva precedentemente affidata esternamente ai cosiddetti terzisti.

Le fasi produttive maggiormente colpite dalla recente crisi sono quelle della filatura e dell'approvvigionamento di filati per la cui fornitura le aziende si rivolgono oramai quasi esclusivamente all'esterno del distretto, mentre resistono la tessitura, la tintura e il finissaggio, colpite tuttavia nella fascia più bassa del mercato. Si osserva inoltre la frequente sostituzione di fornitori biellesi con omologhi stranieri; questa tendenza

ha colpito maggiormente la filatura, mentre la stretta correlazione fra le fasi di tessitura, tintura e finissaggio e l'elevato livello di specializzazione richiesto per ciascuna fase rendono meno conveniente la loro separazione o il loro svolgimento all'esterno del distretto.

Alla luce della situazione delineata fra gli attori istituzionali si diffonde sempre di più la convinzione che la riorganizzazione delle risorse del territorio non costituisca più una risposta sufficiente per il superamento della crisi e che le quote di mercato perse non saranno più recuperate innovando gli impianti o cercando nuovi sbocchi per i propri prodotti. In alcune associazioni di categoria si parla addirittura di riconversione, si cerca cioè di immaginare in quale settore le conoscenze maturate nel distretto potranno essere riutilizzate; il cambiamento trova tuttavia resistenze in una cultura imprenditoriale fortemente ancorata ai suoi 150 anni di successi e piuttosto restia alla contaminazione con altri settori o all'adozione di soluzioni sviluppate in altri contesti.

2.2 Le reazioni del distretto

Se gli effetti della crisi sono sotto gli occhi di tutti, più difficile risulta invece individuare le reazioni del distretto alle nuove sfide competitive soprattutto se si fa riferimento all'ultimo quinquennio, in cui alla riorganizzazione ciclica delle risorse distrettuali in corso dall'inizio degli anni '90 si è aggiunto il cambiamento strutturale nel settore del tessile-abbigliamento causato dalla competizione asiatica.

In generale sembra che le imprese del distretto procedano sulla strada della ricompattazione del ciclo produttivo, che ha portato e sta portando al diffondersi di gruppi industriali e alla integrazione verticale. Questa tendenza permette alle imprese di raggiungere dimensioni maggiormente competitive a livello internazionale oltre a consentire, attraverso il presidio dell'intera filiera produttiva, il controllo sulla qualità del processo

⁵ Le imprese artigiane operanti nel settore *core* del distretto, nel solo triennio 2000-2003, si sono ridotte del 12%.

e il raggiungimento del consumatore finale nel caso dell'integrazione a valle.

Si osserva inoltre un certo interesse per l'internazionalizzazione produttiva, ma risulta difficile individuare una tendenza rispetto a questo fenomeno; da un lato infatti la letteratura applicata registra una scarsa attitudine a effettuare investimenti all'estero, se non per l'apertura di sedi commerciali, dall'altra, le differenti associazioni imprenditoriali non esprimono un'opinione univoca a riguardo.

Alcuni ritengono che il fenomeno non abbia assunto dimensioni rilevanti nel biellese, altri invece parlano di un processo di delocalizzazione iniziato da più di un decennio, che ha già portato moltissime fasi della produzione in Asia e nell'Europa Orientale. Esso coinvolgerebbe principalmente i grandi gruppi industriali e in misura molto più limitata le imprese della fascia media, e si tradurrebbe sia nell'investimento in stabilimenti produttivi all'estero (principalmente Europa dell'Est) sia nella sostituzione di fornitori locali con fornitori stranieri.

Per quanto riguarda la distribuzione e la commercializzazione, se da un lato è ormai assodato che – a causa del potere preponderante della grande distribuzione, dell'aumentata volatilità dei consumi e della intensa competizione estera – sia sempre più importante aumentare la propria visibilità presso il consumatore finale, dall'altro le aziende biellesi sono, di fatto, per la maggior parte produttrici di semilavorati e il loro accesso al consumatore finale è dunque veicolato da soggetti terzi (spesso esterni al distretto) che confezionano e distribuiscono con proprio marchio i tessuti prodotti a Biella.

Per superare tale limite è stata avviata da qualche anno una iniziativa promozionale finalizzata alla creazione di un *brand* di distretto, "Biella The Art of Excellence", da apporre sui tessuti interamente lavorati in territorio distrettuale secondo alcuni requisiti di qualità ed eticità. L'iniziativa avviata da qualche anno non ha dato tuttavia ancora dei risultati visibili e tanto

meno quantificabili; la partecipazione rimane comunque ancora bassa (vi aderiscono una trentina di aziende), soprattutto a causa della presenza di una cultura imprenditoriale poco sviluppata sul fronte della promozione e che crea una certa diffidenza verso una iniziativa dai tempi lunghi e la cui ricaduta sul distretto è solo indiretta.

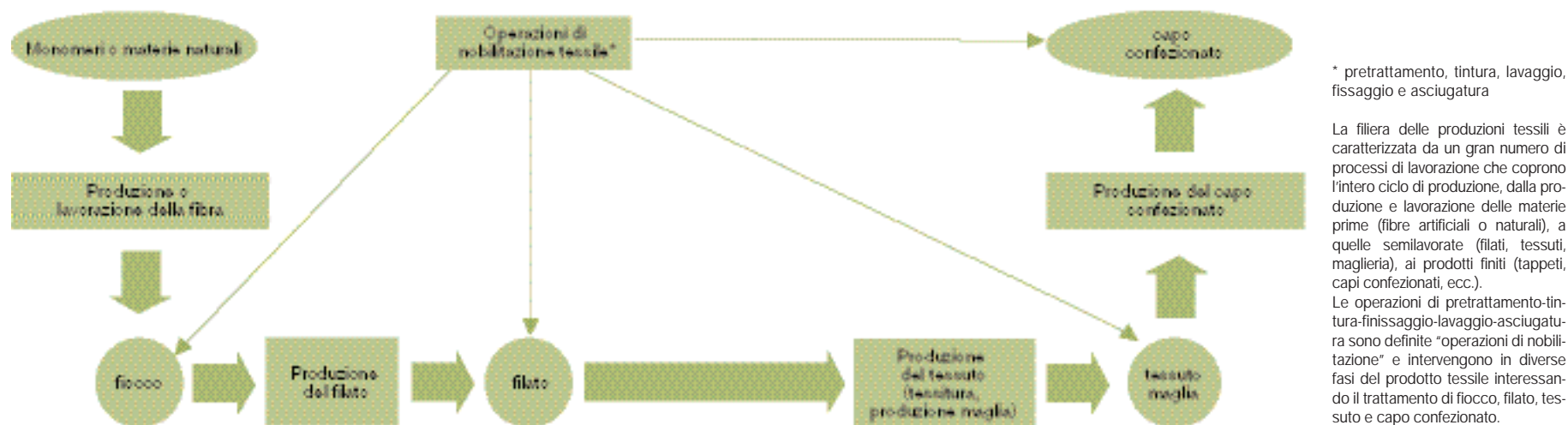
Differente è la situazione per le imprese leader del distretto. Generalmente si tratta di aziende che durante gli anni più floridi hanno saputo creare una propria filiera, un proprio *brand* e una distribuzione dedicata. Sono dunque titolari di un marchio riconoscibile presso il consumatore finale, e commercializzano i loro prodotti attraverso la presenza in *department store* e *boutiques multibrand*, attraverso negozi mono-marca oppure in *franchising* in Italia e all'estero.

Il distretto si comincia inoltre a interrogare sulla adeguatezza degli strumenti tradizionali di commercializzazione utilizzati e si apre all'esplorazione di nuove soluzioni, soprattutto per il raggiungimento di clienti esteri⁶. Da un lato c'è chi suggerisce la creazione in Cina o in altri Paesi del Sud Est asiatico di una fiera del tessile e dell'abbigliamento italiano; dall'altro c'è chi intravede maggiori opportunità nell'utilizzo di nuove formule più mirate, e dai costi più contenuti, quali le "missioni aziendali" o l'organizzazione privata di momenti di incontro con la propria clientela.

Innovazione e R&S sono inoltre argomenti molto dibattuti sia fra gli studiosi che fra gli attori del distretto, ma se si concorda sulla necessità di investire maggiormente nelle attività innovative, i margini di miglioramento su prodotti tradizionali, come quelli biellesi, non sono tuttavia ampi e l'ambiente imprenditoriale non è particolarmente predisposto a questo tipo di investimento.

⁶ Il livello di internazionalizzazione commerciale del distretto è molto elevato: si aggira in media attorno al 30%, ma può raggiungere il 50-60%. Il principale mercato di sbocco è quello europeo, seguito da quello americano e asiatico. Fino a sei anni fa la Germania assorbiva un terzo della produzione biellese, ma in seguito alla riduzione dei consumi in questo Paese, le aziende del distretto hanno cominciato a rivolgersi maggiormente agli USA e all'Estremo Oriente dove cresce l'importanza della Cina e della Corea in contrapposizione a una riduzione delle quote di mercato detenute in Giappone.

Figura 2.1 – La filiera delle produzioni del tessile-abbigliamento



Degne di nota sono tuttavia le iniziative dell'Associazione Tessile e Salute per la creazione di prodotti tessili con performance medicamentose (*health oriented*), su cui gli attori istituzionali hanno posto grandi aspettative. Più diffusa e consolidata è invece l'innovazione di processo, mentre aumenta di importanza quella di servizio, in concomitanza con il crescere della dipendenza dalla grande distribuzione.

Dialogando con gli attori istituzionali circa le dimensioni relazionali del distretto emerge un certo impoverimento del tessuto distrettuale sia a causa della chiusura di molte imprese che ha colpito soprattutto l'anima più artigiana della produzione biellese, ma anche per via della tendenza al ricompattamento del ciclo, e della sostituzione di fornitori italiani con fornitori esteri che stanno progressivamente riducendo il ruolo del territorio biellese nel contribuire alla creazione del valore dei prodotti del distretto.

In questo scenario sembrano tuttavia distinguersi le imprese leader che, essendo state capaci durante gli anni più floridi di creare una propria filiera produttiva e un proprio marchio, continuano a rimanere competitive sul mercato seppure con ricadute inferiori sul resto del distretto.

2.3 La filiera produttiva e i soggetti del distretto⁷

Biella è attualmente uno dei maggiori poli lanieri del mondo e tra i più importanti nelle produzioni di alta qualità di filati e di tessuti di lana e di altre fibre pregiate. L'offerta delle imprese della filiera tessile è molto varia non solo per la molteplicità dei comparti che compongono la filiera, ma anche per l'ampia gamma dei prodotti realizzati all'interno di uno stesso comparto. L'articolazione dell'offerta comporta spesso l'orientamento verso differenti settori di sbocco, la presenza su diversi mercati, una maggiore o minore sensibilità nei confronti della concorrenza da parte di soggetti locali e/o esterni all'area e la messa in atto di strategie differenziate.

I principali attori del distretto possono essere differenziati secondo le varie fasi del processo produttivo tipico del settore tessile.

⁷ La presente sezione fa ampi riferimenti a uno studio del CESDI (1999) che, sebbene risalga a una decina di anni fa, rappresenta ancora un solido riferimento per qualsiasi analisi del comparto.

Le **filature di cardato e di pettinato**, con 707 unità locali e 11.909 addetti, rappresentano il settore più grande del distretto. Qui si concentrano circa il 46% dei fusi di pettinato e il 10% dei fusi di cardato italiani.

Le filature di cardato si presentano come un comparto abbastanza composito al suo interno per la diversificazione dei materiali lavorati e dei settori di sbocco. Le lane da carda sono quelle troppo corte per essere pettinate e perciò sono destinate alla fabbricazione di tessuti follati come drapperia e plaid. In termini di materiali utilizzati, la lana e le fibre pregiate si collocano solo in quarta posizione, dopo il cotone (lavorato da più della metà delle imprese), le fibre sintetiche e le fibre artificiali. Lana e fibre pregiate, pur trattate da un numero più ridotto di imprese (circa due imprese su cinque), per effetto del proprio valore intrinseco rappresentano tuttavia una quota significativa del fatturato, seconda solo al cotone.

Meno articolata risulta essere l'offerta delle filature di pettinato, anche se è sempre più forte la tendenza verso una maggiore diversificazione sia dei materiali lavorati che degli sbocchi di mercato. Lana e fibre pregiate continuano a essere trattate, singolarmente o in filati misti, dalla larga maggioranza delle aziende, ma in crescita è il numero di imprese che lavora fibre sintetiche e artificiali, che rappresentano una quota sempre più importante del fatturato. I settori di sbocco principali sono quello dell'abbigliamento maschile e della maglieria. I due comparti differiscono significativamente con riguardo alla propensione all'internazionalizzazione: mentre le filature di cardato esportano il 35% della loro produzione, il fatturato delle filature di pettinato realizzato all'estero si aggira intorno al 18%. Le seconde risultano molto più dipendenti dalla domanda del distretto, dove realizzano più di un terzo del loro fatturato, mentre soltanto il 5% del valore prodotto dalle filature di cardato rimane nel biellese, a causa del minor livello qualitativo o della differente tipologia di prodotto. Medesima, invece, è la mappa della concorrenza per i due comparti: i principali *competitor* sono localizzati nel distretto stesso e

all'estero, mentre più debole è la concorrenza proveniente dal resto del territorio nazionale, in particolare da Veneto, Toscana ed Emilia Romagna.

I **lanifici e le tessiture**⁸ rappresentano l'altra principale attività del distretto. Le attività svolte vanno dalla ripettinatura alla aspatura e dipanatura, al rammendo. Vengono lavorate prevalentemente lana e fibre pregiate, ma è in sensibile crescita anche l'impiego di altri filati – come il cotone, le fibre artificiali e sintetiche, la seta – che per il momento rappresentano una quota piuttosto marginale del fatturato. In quest'ambito è riscontrabile una certa varietà nell'offerta sia in termini di tipo e titolo dei filati impiegati, sia in termini di tessuti realizzati, che possono essere classici o con contenuti stilistici innovativi, e che possono indirizzarsi esclusivamente all'abbigliamento maschile (produzione sartoriale e più frequente, specialmente presso le aziende di maggiori dimensioni), a quello femminile o a entrambi (per lo più nelle aziende medio-piccole), oppure ancora al mercato degli accessori.

Tra i vari soggetti della filiera, quello dei lanifici e delle tessiture è anche quello più internazionalizzato: dalle esportazioni deriva infatti più del 60% del fatturato. Significativa è anche la quota di produzione destinata al resto d'Italia, pari al 35%, mentre del tutto marginale è il valore della produzione venduta nel biellese.

La concorrenza proviene principalmente dal distretto: circa la metà dei *competitor* ha sede nel biellese, mentre il restante 50% si suddivide più o meno equamente tra estero e altre realtà distrettuali italiane.

Il comparto della **tintoria e dei finissaggi** è molto variegato. Sono presenti sia aziende specializzate su specifiche fasi e lavorazioni sia aziende con una gamma di servizi più vasta. La

⁸ Si parla unitamente di lanifici e tessiture in quanto, insieme, compongono un comparto omogeneo in termini di prodotto e di settori di sbocco.

quasi totalità offre servizi di tintoria, talvolta specializzati su specifici prodotti (fibre, tops, filati in matasse o rocche, tessuti, ecc.). In una quota elevata di imprese il servizio di tintoria è affiancato da trattamenti di finissaggio e nobilitazione. In genere vengono trattati tutti i tipi di fibre: prevalente è la lavorazione di lana e fibre pregiate, ma un peso rilevante è assunto anche dalle fibre sintetiche.

La domanda proviene da quasi tutti i comparti della filiera con una prevalenza di lanifici, tessiture e maglierie, che congiuntamente attivano circa la metà del giro d'affari del comparto, seguiti dalle filature di cardato e di pettinato. In questo comparto si osserva un graduale spostamento della provenienza della domanda dai settori intermedi della filiera ai settori finali: ad accrescere il proprio peso sia in termini di frequenza dei rapporti intrattenuti sia in termini di incidenza sul fatturato sono maglieria e abbigliamento, a scapito di filature, lanifici e tessiture.

In virtù della stretta connessione di queste attività con gli altri anelli della filiera produttiva, la maggior parte del fatturato deriva dagli scambi interni al distretto (circa il 62%), benché significativa sia anche la quota di valore destinato ad altre regioni italiane (33%).

Nel comparto **maglieria e confezioni** sono presenti aziende specializzate in maglieria esterna e altre in maglieria intima, mentre è abbastanza raro il caso di offerta congiunta. A essere lavorati sono prevalentemente lana e cotone ma elevata è anche la diffusione di fibre sintetiche e artificiali. La produzione è destinata prevalentemente al mercato nazionale (87%, di cui il 12% circa nel biellese) mentre la concorrenza si localizza per lo più in altre regioni italiane ed è rappresentata da grandi imprese leader del settore.

Le **altre attività tessili** della filiera costituiscono un insieme assai articolato, che comprende al suo interno una vasta gamma di prodotti quali tessuti non tessuti, feltri, imbottiture,

coibenti tecnici e acustici, pannelli, filtri, ecc. Si tratta di produzioni che stanno godendo di una significativa crescita delle vendite legate alla veloce espansione del mercato del "tessile tecnico". I materiali impiegati sono estremamente eterogenei, così come i settori di sbocco.

Il **settore dell'abbigliamento**, infine, presente nel distretto con 200 unità locali e 1.678 addetti, rappresenta il mercato di sbocco per una parte rilevante della produzione degli altri settori.

Un settore assai rilevante, benché ancillare rispetto a quelli appena esaminati, è quello meccano-tessile, che occupa oltre 2.000 persone e ha un fatturato di oltre 300 milioni di euro, di cui oltre il 50% è esportato. Le principali produzioni sono: macchine per preparazione alla filatura, per filatura e per tintoria e finissaggio, sistemi di automazione e di controllo dei processi produttivi. Gli impianti e i macchinari vengono esportati nei Paesi dell'Unione Europea, in Asia, America Settentrionale, America Latina e Australia. Tale settore si collega dunque trasversalmente a tutti gli altri segmenti della filiera attraverso la fornitura di tecnologie e di mezzi di produzione specializzati.

2.4 La commercializzazione di un prodotto intermedio: il problema della comunicazione

La produzione dei differenti comparti trova spesso il proprio sbocco in altri attori del distretto che svolgono attività situate più a valle nella filiera produttiva, benché per tutte le imprese sia crescente anche la rilevanza dei clienti operanti nel settore dell'arredamento o comunque in altri settori industriali (tessile tecnico).

Le filature cardate hanno in genere almeno due o tre sbocchi settoriali, con una prevalenza di maglierie; le filature di petti-

nato, invece, presentano più frequentemente un solo settore di sbocco, che può essere quello delle maglierie o delle tessiture; queste ultime, a loro volta, destinano l'80% della loro produzione al settore dell'abbigliamento, mentre i consumatori finali sono più frequentemente raggiunti mediante il prodotto finito, con un ricorso sempre minore a grossisti e intermediari commerciali. Nel comparto maglieria e confezioni gli sbocchi prevalenti sono rappresentati dai grossisti e dal dettaglio, ma negli ultimi anni si assiste a uno spostamento dell'offerta da questi settori di sbocco a valle verso settori manifatturieri quali l'abbigliamento.

Il principale problema nelle attività di commercializzazione del distretto è rappresentato dal deficit di comunicazione con il consumatore finale, dalla difficoltà cioè di comunicare il contenuto di qualità di filati e tessuti a causa dalla loro intrinseca natura di beni intermedi. Il consumatore in genere conosce infatti il nome del confezionista, mentre è molto più difficile che conosca e/o dia rilevanza ai produttori del tessuto (per non parlare del filato). Ciò, a parere di un numero crescente di imprenditori, può rappresentare un significativo elemento di debolezza, nella misura in cui i confezionisti potrebbero rivolgersi in qualunque momento ad altri produttori esterni al distretto in grado di garantire condizioni di acquisto più favorevoli senza doversi aspettare per questo reazioni negative da parte del mercato. D'altro canto, soltanto i produttori di maggiori dimensioni dispongono di risorse sufficienti per definire e implementare strategie di marketing che consentano loro di acquisire una propria visibilità presso il mercato finale.

Per far fronte a questa criticità l'Unione Industriale Biellese ha lanciato, nel 2003, un nuovo marchio e una nuova fondazione: "Biella The Art of Excellence", che mira a promuovere le esportazioni del distretto puntando su cinque "valori di eccellenza": etica, salute, ambiente, qualità, origine. Con specifico riferimento agli ultimi due punti, si prevede che possano avvalersi del marchio esclusivamente le aziende

che abbiano la propria sede legale e la presenza del loro principale insediamento produttivo di tipo manifatturiero nell'area storica del distretto industriale biellese⁹ e che rispettino una serie di requisiti, tra i quali figura l'integrale effettuazione di lavorazione biellese dei prodotti su cui viene apposto il marchio, con possibili eccezioni in una sola fase. L'obiettivo è quello di sensibilizzare il consumatore anche in riferimento al produttore dei tessuti, attraverso uno strumento che, in quanto comune a tutte le imprese del distretto, consenta di superare i vincoli legati alle piccole dimensioni delle singole realtà produttive.

2.5 Composizione e geografia dell'import-export del distretto

Le attività delle imprese della filiera tessile sono largamente orientate al di fuori del contesto locale. Il 90% circa delle imprese ha rapporti con clienti localizzati in altre province italiane e con essi realizza mediamente più del 40% del proprio fatturato. L'attività si proietta spesso anche sui mercati esteri: circa 7 aziende su 10 operano come esportatori e, in media, realizzano con la clientela estera quasi un terzo del loro giro d'affari. Il dato medio comprende tuttavia realtà molto diverse: alcune aziende realizzano oltre la metà del fatturato sui mercati esteri mentre altre, come tintorie e lavorazioni tessili, per la loro tipologia di attività, hanno scarsi sbocchi diretti sui mercati internazionali, pur essendo comunque sensibili all'andamento della domanda internazionale in quanto lavorano per aziende biellesi presenti sui mercati esteri.

⁹ A tale area vengono assegnati confini differenti a seconda che si faccia riferimento all'attività tessile oppure ad altre attività produttive e di servizio industriale: nel primo caso comprende tutta la provincia di Biella e alcune porzioni confinanti delle province di Vercelli e di Novara, nel secondo caso coincide con la circoscrizione della provincia di Biella.

Tabella 2.1 – Importazioni ed esportazioni nella provincia di Biella

Valori a prezzi costanti (migliaia di euro) 2000

Codice	1995		2001		2006		2007 <small>provvisorio</small>	
	Import	Export	Import	Export	Import	Export	Import	Export
17.1 Filati di fibre tessuti	186.266	165.090	385.420	530.072	248.138	313.671	260.926	272.598
17.2 Tessuti	10.195	180.697	16.218	501.928	11.426	397.880	9.934	363.300
17.4 Manufatti tessili conf., esclusi gli articoli di vestiario	264	6.214	1.623	7.990	3.050	3.587	3.927	3.420
17.5 Altri prodotti tessili	8.070	11.729	11.363	53.838	4.874	73.742	4.852	86.651
17.6 Tessuti a maglia	1.266	4.729	2.586	11.403	1.226	8.717	1.638	11.540
17.7 Articoli di maglieria	1.902	9.730	12.588	19.717	16.426	12.856	15.068	11.759
18.2 Articoli di abbigliamento in tessuti e accessori (esclusi quelli in pelle e pellicce)	42.778	38.300	88.162	97.500	86.692	63.970	92.388	76.369
Totale settori <i>core</i>	250.741	416.489	517.959	1.222.448	371.832	874.424	388.734	825.636
<i>Totale manifatturiero</i>	<i>444.763</i>	<i>1.002.026</i>	<i>888.749</i>	<i>1.543.639</i>	<i>797.296</i>	<i>1.299.743</i>	<i>866.921</i>	<i>1.239.603</i>
<i>Totale economia</i>	<i>622.685</i>	<i>1.010.847</i>	<i>1.195.648</i>	<i>1.553.424</i>	<i>1.016.961</i>	<i>1.309.672</i>	<i>1.086.175</i>	<i>1.247.223</i>

* Dati provvisori

Fonte: dati ISTAT

La tabella 2.1, nel riportare il valore delle importazioni e delle esportazioni di prodotti del settore tessile-abbigliamento nel 1995, 2001 e 2006 (il dato relativo al 2007 è provvisorio) mostra come il grado di apertura dell'economia del distretto sia cresciuto nel corso degli anni '90, subendo una contrazione soltanto dopo il 2001 (soprattutto per i settori dei filati e dei tessuti).

Le principali esportazioni biellesi sono costituite da filati di fibre tessili, tessuti, ed articoli di abbigliamento in tessuto che insieme rappresentano, nel 2006, oltre il 90% delle esportazioni totali della filiera. Relativamente più limitate, ma pur sempre rilevanti in valore assoluto, sono le esportazioni degli altri settori *core*, che complessivamente nel 2006 superano i 98 milioni di euro. Nel corso degli anni '90 l'importanza relativa delle esportazioni dei singoli settori merceologici è rimasta piuttosto costante. Muta la rilevanza delle esportazioni di capi di abbigliamento, che diminuisce passando dal 9,2% delle

esportazioni totali registrato nel 1995 al 8,0% del 2001 al 7,3% del 2006 per poi tornare sui livelli iniziali nel dato provvisorio relativo al 2007 (9,3%).

Con riferimento alle destinazioni, i Paesi dell'Unione Europea 15 risultano, per tutti i settori merceologici, i principali mercati di sbocco delle esportazioni biellesi.

All'interno di tale area spicca la Germania, rimasta costantemente il primo mercato estero di riferimento per i prodotti biellesi, seguita dalla Francia, che rappresenta il secondo mercato di sbocco per le esportazioni del distretto, ma soprattutto i Paesi dell'Unione Europea *late comers*, quali Spagna, Portogallo, Irlanda e Grecia.

Vi è poi da segnalare la rilevanza complessiva come mercati di sbocco dei Paesi dell'Europa Centro Orientale, (verso i quali si indirizza circa il 15% delle esportazioni biellesi in Europa) che hanno subito un tracollo a cavallo degli anni '80 e '90, in corrispondenza del collasso del blocco comunista e del conse-

**Tabella 2.2 – Importazioni ed esportazioni nella provincia di Biella
secondo le aree geografiche
Prodotti tessili e articoli di abbigliamento in
tessuto e accessori (esclusi quelli in pelle e pellicce)**

Valori a prezzi costanti (migliaia di euro) 2000

Paese	1995		2001		2006		2007 provvisorio	
	Import	Export	Import	Export	Import	Export	Import	Export
EUROPA	119.494	221.176	278.472	792.913	276.731	660.298	290.893	641.077
Eu 15	92.078	185.389	200.733	630.604	141.675	449.718	145.166	413.084
Europa Centro Orientale	16.609	14.159	61.314	73.986	110.808	105.613	118.626	115.952
AMERICA	13.727	29.141	47.174	82.319	24.023	63.707	23.769	55.553
Usa e Canada	1.250	25.771	7.212	69.883	1.355	52.339	1.058	42.441
America Centro Meridionale	12.478	3.370	39.962	12.436	22.668	11.368	22.711	13.112
ASIA	45.913	120.843	81.123	328.551	97.167	254.229	107.339	241.214
Giappone	196	42.537	1.124	73.853	1.671	59.827	2.388	47.099
Cina	15.590	2.695	25.369	42.352	48.299	46.224	57.548	51.502
NIES	3.729	64.570	4.608	191.935	5.903	129.335	3.160	121.370
Medio Oriente	2.384	8.272	946	10.505	118	8.423	62	8.813
AFRICA	17.332	8.103	25.648	13.361	11.524	15.055	14.674	16.097
OCEANIA e altri territori	32.519	1.091	85.542	5.304	14.439	3.547	13.811	2.852
Totale	228.986	380.354	517.959	1.222.448	14.849	517.077	13.351	488.248

* Dati provvisori

Fonte: dati ISTAT

guente abbassamento del tenore di vita delle loro popolazioni. Esse hanno tuttavia ricominciato a crescere fin dalla seconda metà degli anni '90 con tassi significativi, diventando il secondo mercato di sbocco delle esportazioni del distretto. La crescita dei flussi commerciali con quest'area è anche dovuta in misura non trascurabile sia a fenomeni delocalizzativi delle imprese del distretto sia alla sostituzione di fornitori locali con fornitori in grado di garantire prezzi più vantaggiosi, in particolare con riferimento a prodotti a minor valore aggiunto, quali i filati.

La terza area più importante per le esportazioni biellesi è rappresentata dall'Asia, le esportazioni verso la quale, nel 2001,

hanno superato i 300 milioni di euro mentre negli ultimi anni si sono attestate intorno a 250 milioni di euro. I mercati più interessanti sono tradizionalmente rappresentati dal Giappone e dai NICs (*Newly Industrialized Countries*)¹⁰, i quali, dal 1995 al 2006, hanno visto raddoppiare il valore delle esportazioni biellesi. In forte crescita risulta anche il mercato cinese, le esportazioni verso il quale sono cresciute, tra il 1995 e il 2006, con una media del 61% annuo, giungendo ad assorbire

¹⁰ Nel presente lavoro vengono considerati NICs i seguenti Paesi (conformemente all'aggregazione ISTAT): Corea del Sud, Hong Kong, Singapore, Taiwan.

**Tabella 2.3 – Importazioni ed esportazioni nella provincia di Biella
secondo le aree geografiche
Filati di fibre tessili**

Valori a prezzi costanti (migliaia di euro) 2000

Aree geografiche	1995		2001		2006		2007 provvisorio	
	Import	Export	Import	Export	Import	Export	Import	Export
EUROPA	94.944	89.925	200.788	340.815	186.000	252.684	191.412	224.063
Eu 15	76.583	75.410	153.582	281.438	79.935	171.876	77.836	143.430
Europa Centro Orientale	13.658	2.536	39.246	40.275	1.049	27.638	1.415	33.423
AMERICA	10.782	11.518	43.679	14.638	20.698	10.235	16.125	9.855
Usa e Canada	407	11.029	3.913	11.278	321	7.261	374	6.838
America Centro Meridionale	10.375	489	39.766	3.361	20.377	2.975	15.751	3.017
ASIA	16.303	46.198	30.915	142.807	53.368	89.968	70.302	76.752
Giappone	4.302	1.097	13.536	20.127	1.016	4.571	1.935	4.104
Cina	15	7.201	81	10.824	29.611	13.971	41.158	13.032
NIES	221	34.701	582	126.311	939	66.864	787	54.751
Medio Oriente	2.280	2.133	439	2.444	77	1.976	20	1.550
AFRICA	15.567	2.733	24.631	7.336	8.372	3.677	10.729	4.641
OCEANIA e altri territori	32.509	392	85.542	1.842	14.436	1.018	13.808	590
Totale	170.106	150.766	385.554	507.438	282.875	357.582	302.375	315.902

* Dati provvisori

Fonte: dati ISTAT

re circa il 20% delle esportazioni del distretto in Asia. I flussi verso tale mercato rimangono tuttavia estremamente volatili e si assiste a oscillazioni annuali molto consistenti.

Rilevanti anche le esportazioni verso l'America, in particolare verso gli Stati Uniti che, insieme al Canada, assorbono circa i tre quarti dell'export del distretto nel continente. I flussi verso il mercato americano sono cresciuti costantemente dal 1995 al 2000, per poi contrarsi lentamente a partire dal 2001 a causa dello sfavorevole tasso di cambio euro/dollaro.

Oggi gli USA rappresentano lo sbocco per meno del 10% dei prodotti biellesi esportati nel mondo.

Decisamente minore la rilevanza delle esportazioni verso l'America Centro Meridionale, il cui peso sulle esportazioni nel continente è pari a circa il 13%. Il distretto ha tuttavia visto crescere le esportazioni verso quest'area in misura significativa dal 1995 al 2001, seguite da un calo fino al 2006 e, nell'ultimo anno disponibile per questa ricerca, ha registrato una lieve ma significativa ripresa.

Australia e Nuova Zelanda risultano sempre rilevanti per il distretto dal lato delle importazioni, soprattutto come fornitori di materie prime (principalmente lana) ma va segnalata l'accresciuta importanza dell'Asia (soprattutto per quanto riguarda il cachemire e la seta).

**Tabella 2.4 – Importazioni ed esportazioni nella provincia di Biella
secondo le aree geografiche
Tessuti**

Valori a prezzi costanti (migliaia di euro) 2000

Paese	1995		2001		2006		2007 provvisorio	
	Import	Export	Import	Export	Import	Export	Import	Export
EUROPA	6.879	92.870	6.324	292.793	5.887	263.962	6.740	237.011
Eu 15	6.330	86.061	5.301	258.227	3.600	201.185	4.129	173.632
Europa Centro Orientale	511	1.415	132	15.042	1.448	33.859	848	39.652
AMERICA	672	10.205	3.046	55.045	269	37.981	314	34.577
USA e Canada	305	8.415	2.919	47.799	185	30.792	103	25.751
America Centro Meridionale	0	0	0	0	84	7.189	211	8.827
ASIA	1.750	59.251	6.848	147.519	6.636	144.844	4.176	143.698
Giappone	99	30.468	798	54.893	532	45.634	420	33.763
Cina	1.047	1.574	3.984	21.586	2.050	31.362	1.175	37.060
NIES	416	22.860	1.266	60.679	2.907	56.441	1.370	60.308
Medio Oriente	0	3.585	281	6.883	6	4.744	11	5.435
AFRICA	0	2.399	0	3.856	233	5.275	279	4.124
OCEANIA e altri territori	10	294	0	2.715	1	1.519	3	1.602
Totale	9.311	165.020	16.218	501.928	14.849	517.077	13.351	488.248

* Dati provvisori

Fonte: ns. elaborazioni su dati del censimento

Per i prossimi anni è prevista una continua crescita dei mercati asiatici: la somma delle previste contrazioni dei consumi dell'Europa Occidentale, di quella Centro Orientale e del Nord Africa contribuirà, di qui al 2010, a un significativo spostamento verso l'Asia del baricentro laniero del globo, che solo nel 1980 era saldamente ancorato al Vecchio Continente per il 70% dei consumi. I mercati emergenti dell'Asia acquistano dunque una crescente attrattività anche per il tessile-abbigliamento.

A cavallo tra gli anni '90 e la prima metà del 2000, le imprese italiane del settore hanno perso in sei anni poco più di un punto percentuale di quota delle esportazioni mondiali non solo a causa di una perdita di competitività, ma anche per essersi focaliz-

zate su Paesi di sbocco e prodotti i cui mercati crescono meno della media (Hermes Lab e CESDI 2003). Ciò giustifica l'accresciuto interesse per i mercati asiatici, in particolare Cina e India. Come verrà approfondito nel paragrafo 2.6 dedicato alla delocalizzazione, le imprese leader del distretto stanno rafforzando la loro presenza commerciale in questi Paesi, incrementando la propria partecipazione alle fiere locali, aprendo sedi commerciali e uffici di rappresentanza e talvolta stipulando accordi o avviando *joint ventures* con gli attori locali. Le tabelle 2.3, 2.4 e 2.5 mostrano il dato generale commentato qui sopra per i tre maggiori comparti: filati, tessuti e articoli di abbigliamento.

**Tabella 2.5 – Importazioni ed esportazioni nella provincia di Biella
secondo le aree geografiche
Articoli di abbigliamento e accessori in tessuto**

Valori a prezzi costanti (migliaia di euro) 2000

Paese	1995		2001		2006		2007 provvisorio	
	Import	Export	Import	Export	Import	Export	Import	Export
EUROPA	10.384	15.586	50.262	80.587	64.848	47.928	74.131	68.332
Eu 15	2.973	7.047	25.813	21.351	47.961	26.757	51.970	35.342
Europa Centro Orientale	2.356	6.916	18.999	23.988	11.758	10.403	11.955	16.536
AMERICA	1.666	5.440	37	5.866	2.570	10.043	7.092	5.674
Usa e Canada	58	4.896	20	5.172	675	9.965	450	5.498
America Centro Meridionale	1.608	543	17	694	1.895	78	6.641	176
ASIA	25.397	11.965	37.018	10.291	28.583	12.935	22.760	12.901
Giappone	25	4.187	7	6.960	32	8.176	12	7.837
Cina	9.851	16	7.115	528	13.868	341	10.745	632
NIES	2.839	6.118	1.483	2.286	984	3.427	413	3.519
Medio Oriente	7	1.387	90	454	5	849	31	847
AFRICA	1.619	1.835	844	344	2.827	1.495	3.081	1.325
OCEANIA e altri territori	0	152	0	412	0	525	0	269
Totale	39.066	34.977	88.162	97.500	98.828	72.925	107.064	88.500

* Dati provvisori

Fonte: dati ISTAT

In particolare è da segnalare la dinamica delle importazioni di filati dall'Asia che, dal 2001 al 2006, diventa la principale fonte di importazione e sorpassa l'Oceania giungendo a registrare nel 2006 un valore cinque volte superiore rispetto al tradizionale maggiore fornitore del distretto. La tabella 2.4 conferma l'esistenza di una difficoltà commerciale attuale del distretto sui mercati internazionali. Le esportazioni di tessuti (da sempre il "cavallo di battaglia" e il prodotto leader della manifattura tessile di Biella) dal 2001 al 2006 hanno registrato soltanto un aumento del 3% (e il dato provvisorio relativo al 2007, dice di una sia pur lieve contrazione). La tabella 2.5 segnala come l'abbigliamento abbia seguito un

trend differente da quello segnalato a proposito dei tessuti. In questo comparto, a fronte di una marcata diminuzione del totale delle esportazioni (di circa il 25%) tra il 2001 e il 2006, va segnalata una decisa ripresa per quanto riguarda l'ultimo anno disponibile.

2.6 La concorrenza straniera

Nel contesto attuale di liberalizzazione del commercio del tessile-abbigliamento a livello mondiale la principale preoccupazione delle imprese europee del settore è rappresentata dall'erosione

delle proprie quote di mercato da parte di prodotti provenienti da Paesi a minor costo del lavoro. La minaccia deriva da tre eventi più o meno concomitanti: l'allargamento dell'Unione Europea a 12 nuovi Paesi tra il 2004 e il 2007, l'abolizione dei contingenti per l'importazione di prodotti tessili il 1° gennaio 2005 per effetto dello scadere dell'Accordo Multifibre siglato nell'ambito del WTO in occasione dell'Uruguay Round (1995) e la definizione, entro il 2010, di un'area di libero scambio euro-mediterranea. La concorrenza straniera sta riqualificando la propria offerta anche attraverso l'introduzione delle stesse materie prime e degli stessi macchinari impiegati dalle industrie italiane. In alcuni casi sono gli stessi tecnici italiani che si recano nei vari Paesi emergenti per formare i dipendenti delle fabbriche locali (Il Sole 24Ore, 2004). Differente è tuttavia il grado di esposizione dei differenti settori della filiera alla concorrenza internazionale.

Lanifici e tessiture esportano più della metà della propria produzione e subiscono una forte pressione competitiva da parte di produttori stranieri, in particolare francesi e tedeschi, mentre è in crescita quella derivante da Paesi di recente industrializzazione, tuttavia la loro posizione competitiva risulta abbastanza solida sia presso i clienti italiani sia presso quelli esteri. Gli orientamenti d'acquisto dei clienti tradizionali non sembrano essere cambiati in modo rilevante negli ultimi anni: l'approvvigionamento tende a concentrarsi quasi esclusivamente presso fornitori biellesi con acquisti complementari e di dimensione non elevata presso produttori esteri (soprattutto inglesi) che occupano nicchie specializzate estremamente ristrette. Le difficoltà che, al di là dei fattori congiunturali, molte imprese di questo comparto manifestano, sono quindi il frutto di fenomeni competitivi più complessi, tra cui spicca l'aggravarsi di una situazione di eccesso di capitale investito rispetto al volume della domanda attuale (in diminuzione/stagnazione) e alle attese riguardo all'evoluzione di medio termine.

Maggiore risulta invece l'esposizione alla concorrenza straniera di produzioni quali le filature e in generale le fasce di prodotto medie. In particolare, le filature che hanno come

sbocco le tessiture (filature di pettinato) sono quelle su cui la concorrenza dei nuovi entranti è maggiore e la pressione dei prezzi e il livello di standardizzazione del prodotto sono più elevati (Unione Industriale Biellese, 2003).

Come si è già avuto modo di rilevare, le imprese dei filati sono forti esportatrici (le esportazioni rappresentano il 35% del fatturato delle filature cardate e il 18% circa di quelle pettinate) e sono rese particolarmente fragili per il fatto di produrre per lo più in conto terzi. È proprio questo il comparto dove maggiormente si è manifestata la tendenza a ricercare elementi di differenziazione dalla concorrenza internazionale attraverso l'esperazione dell'affinamento tecnologico e della qualità della lavorazione delle fibre "difficili". Le difficoltà lamentate dalle imprese segnalano, tuttavia, come questo percorso sia riuscito solo in parte a difendere i filatori biellesi dalla concorrenza internazionale. Sul fronte interno, nell'insieme della filatura pettinata (filati in pura lana e misti a prevalenza lana) la quota del mercato italiano soddisfatta dalle importazioni è cresciuta significativamente negli ultimi anni, passando dal 20% del 1996 al 31% del 2001 (Unione Industriale Biellese, 2003). Sul fronte delle esportazioni, il settore delle filature sembra incontrare le maggiori difficoltà.

Piuttosto difficile risulta anche la situazione dei maglifici nell'ambito della competizione internazionale: a fronte di livelli di esportazioni relativamente bassi (la quota di fatturato derivante da esportazioni è pari a circa il 13%), essi sono sottoposti a pressioni competitive già molto intense provenienti sia da economie sviluppate (Francia, Germania e Regno Unito), sia da Paesi emergenti, in particolare da quelli del bacino del Mediterraneo e del Sud Est asiatico.

Per contrastare le minacce evidenziate, una delle strade percorribili sembra essere quella di aumentare nel consumatore la percezione di qualità associata ai prodotti del tessile europeo. A tal fine, associazioni di categoria e camere di commercio di tutta Europa stanno promuovendo in questi anni la "tracciabilità" dei prodotti del tessile-abbigliamento, già intro-

dotta obbligatoriamente per i prodotti del settore agroalimentare¹¹. Questo significherebbe proteggere le proprie produzioni da imitazioni e contraffazioni mediante apposizione di un'etichetta che riporti l'origine del filato, l'origine del tessuto e quella del capo confezionato. A oggi per il tessile non è ancora entrato in vigore l'obbligo di marcatura *Made in Italy*. È invece obbligatoria l'indicazione del materiale di cui è composto un tessuto o un capo di abbigliamento. L'introduzione della marcatura di origine obbligatoria da parte della Unione Europea, in analogia con quanto già avviene negli USA, potrebbe dunque consentire una maggiore differenziazione dei prodotti tessili nella percezione dei consumatori frenando in qualche misura l'espansione di prodotti extraeuropei grazie all'idea di maggiori qualità e garanzie che si associa ai prodotti comunitari. Il desiderio di promuovere l'etichettatura *Made in Italy* obbligatoria si scontra dunque con le tendenze a promuovere il *Made in Europe* (anche se la significatività di tale dicitura si è decisamente ridotta con il recente allargamento dell'Unione verso est). Forse più interessante è allora il progetto di rendere obbligatoria l'etichettatura di tracciabilità del prodotto.

2.7 Il processo di delocalizzazione

I risultati relativi alla deriva delocalizzativa sono più compositi. L'unica informazione recente e attendibile al riguardo, proveniente dalla Camera di Commercio di Biella, è che i dipendenti di unità locali situate al di fuori del territorio biellese di imprese aventi sede a Biella, nel 2003, erano 5.841.

¹¹ A tale proposito si segnala il "Protocollo d'accordo per la promozione dello sviluppo sostenibile del tessile-abbigliamento in Europa", sottoscritto lo scorso 17 maggio 2004 da 33 distretti tessili europei, tra cui anche Biella, che rappresenta un tentativo di costituzione di un cartello unico di paesi e di associazioni per fare lobby sulla classe politica europea principalmente su due argomenti: lotta alla concorrenza e al *dumping* economico e ambientale e introduzione obbligatoria del "made in..." nonché di regole più severe sulla tracciabilità dei prodotti del tessile-abbigliamento (Cfr. "Impresa artigiana", martedì 18 maggio 2004).

La veloce crescita delle importazioni ed esportazioni di prodotti tessili da e verso Paesi con mercati di sbocco ancora piuttosto limitati ma caratterizzati da condizioni produttive particolarmente vantaggiose in termini di basso costo del lavoro, come quelli dell'Europa Centro Orientale, è probabilmente trainata anche dal movimento di semilavorati tra i diversi stabilimenti produttivi delle aziende che hanno scelto di delocalizzare parte della produzione. Benché sia difficile quantificare il peso di questo *intra-industry trade* sui flussi commerciali, l'ipotesi che la straordinaria crescita degli scambi con quest'area sia in parte legata a fenomeni delocalizzativi (o di sostituzione dei tradizionali fornitori) è avvalorata dal fatto che a crescere, in provincia di Biella, è soprattutto l'import di filati di fibre tessili, ovvero quelle produzioni che richiedono una minore qualificazione della manodopera e che l'imprenditoria è maggiormente propensa a delocalizzare in quanto più esposta alla concorrenza internazionale di prezzo. Al contrario, le importazioni di tessuti e di capi di abbigliamento dall'Europa Centro Orientale crescono più lentamente in quanto le imprese preferiscono mantenere nel distretto le produzioni a maggior valore aggiunto grazie alla disponibilità di risorse umane altamente qualificate. Per avere un'idea delle dimensioni del fenomeno, si tenga conto che nel 2002 le importazioni di filati hanno rappresentato il 35% delle importazioni totali da quest'area, contro lo 0,4% dei tessuti e il 14% dei capi di abbigliamento.

In una ricerca compiuta dal CESDI verso la fine degli anni Novanta, il 20% delle imprese del distretto dichiaravano di avere proprie sedi all'estero e/o di aver attivato altre forme di internazionalizzazione che implicano accordi con partner stranieri, sia *equity* sia *non-equity*, o che portano a delocalizzare parte della produzione. Nello specifico: il 12,2% delle aziende della filiera tessile aveva costituito proprie sedi all'estero, il 5% aveva in atto alleanze con imprese estere, il 7,2% aveva in corso collaborazioni stabili in campo tecnologico, mentre piuttosto limitati erano i casi di *joint venture* con partner esteri e

operazioni di decentramento produttivo, pari rispettivamente all'1,4% e al 2,9% (CESDI, 1999).

Da tale ricerca emerge che, nella maggior parte dei casi, a livello di singola impresa le scelte cadono su una soltanto delle forme precedentemente elencate in funzione della tipologia dei prodotti, dell'evoluzione dell'organizzazione aziendale, delle strategie di sviluppo adottate. Non è tuttavia infrequente il caso di aziende che abbinino due modalità o per affrontare mercati diversi o per raggiungere obiettivi differenti, come ad esempio la costituzione di proprie sedi e alleanze con partner esteri, oppure alleanze con partner e accordi di cooperazione tecnologica o, ancora, costituzione di proprie sedi e decentramento produttivo. Spesso vi è una sequenzialità in quest'ambito: le alleanze e/o le *joint venture* con partner stranieri precedono l'apertura di una sede dell'impresa nel Paese. Solo le aziende leader del distretto, vere e proprie multinazionali del tessile-abbigliamento, presidiano i mercati di interesse con una molteplicità di strumenti.

Gli investimenti diretti esteri più frequenti sono rappresentati dall'apertura di proprie sedi in altri Paesi. Lanifici, tessiture e confezionisti, settori che mostrano una certa propensione agli investimenti diretti esteri, si limitano nella maggior parte dei casi all'apertura di sedi commerciali e di uffici di rappresentanza. Più raramente si delocalizzano fasi del ciclo produttivo: anzitutto perché si tratta di attività a elevato valore aggiunto, per lo svolgimento delle quali è necessaria una manodopera ampiamente qualificata presente nel mercato del lavoro del distretto e più difficilmente reperibile all'estero; in secondo luogo, perché i prodotti finali non risentono in misura elevata della concorrenza di prezzo, le produzioni finali del distretto si collocano infatti tradizionalmente in una fascia di qualità medio-alta, si tratta cioè di prodotti per i quali un prezzo elevato ha spesso una funzione attrattiva nei confronti del consumatore. La delocalizzazione, in questi casi, è dunque principalmente finalizzata al consolidamento sui mercati di elezione e alla penetrazione di nuovi mercati, sono infatti presenti: l'Eu-

ropa Occidentale (Francia, Germania, Regno Unito), gli Stati Uniti, l'Estremo Oriente (Giappone, Corea, Singapore, Hong Kong, Cina), l'Europa Centrale e Orientale (Polonia, Ungheria, Repubblica Ceca, Russia), i Paesi europei e mediterranei emergenti (Spagna, Portogallo, Turchia).

Alcuni investimenti diretti esteri delle aziende più grandi del distretto sono inoltre finalizzati alla selezione della materia prima sul luogo di produzione. Occorrono strutture adeguate per monitorare, nei luoghi stessi di produzione (Cina, Mongolia, Nuova Zelanda ecc.), la qualità della lana grezza, da cui dipende in buona parte il successo del prodotto finito.

In entrambi i casi, la dimensione aziendale costituisce la variabile più rilevante: la strategia di creare proprie sedi all'estero è perseguita principalmente da aziende di dimensioni maggiori, con oltre 100 addetti (che nel 2001 erano 45) anche se non mancano alcune eccezioni di aziende minori orientate in questo senso.

Un comparto con un numero significativo di aziende con sedi estere è quello delle filature di cardato, in cui circa i due terzi delle imprese hanno aperto sedi commerciali o di rappresentanza nei Paesi di destinazione del prodotto (Giappone, Hong Kong, Germania, USA). Negli ultimi anni sta crescendo anche l'interesse per l'Europa Centrale, poiché alcune aziende trovano vantaggioso creare proprie unità produttive in aree con tradizioni nel tessile ma a basso costo del lavoro. Si tratta, ad esempio, del polo ungherese di Budapest-Győr, e del polo tessile di Sofia-Plovdiv. Anche il sub-continente indiano sembra offrire interessanti opportunità sotto questo punto di vista.

Nelle filature la dimensione aziendale non appare un elemento discriminante: l'apertura di sedi estere viene realizzata da imprese di dimensioni molto diverse.

Nei primi anni 2000 risultava decisamente più limitata l'apertura di proprie sedi estere da parte delle imprese appartenenti agli altri settori della filiera, pur prevedendosi un significativo incremento del fenomeno, in particolare per le filature di

pettinato, orientate, come già quelle di cardato, verso la creazione di unità produttive in Paesi a basso costo del lavoro (Europa dell'Est e nel Nord Africa).

Più limitata risulta la diffusione di altre forme di internazionalizzazione strutturale (*joint ventures*, stipulazione di alleanze internazionali, cooperazione tecnologica in forma stabile con società private o centri pubblici di ricerca, università), che vengono sfruttate per lo più dalle grandi imprese leader del distretto. Spesso il problema principale è rappresentato dalla scarsità di risorse da investire in operazioni di questo tipo, legato alle dimensioni ridotte della maggior parte delle imprese del distretto; si rilevano poi difficoltà nel trovare partner affidabili e omogenei con i quali gestire un progetto con un'accettabile comunanza di strategie e obiettivi. In particolare, il timore più diffuso è rappresentato dal rischio che eventuali operazioni internazionali come le società miste possano comportare un peggioramento della qualità dell'offerta a fronte di un suo aumento quantitativo.

Con riferimento alle aree geografiche, la creazione di società miste avviene per lo più nell'Europa Centro Orientale; con Nord Africa, America Latina e Cina vi sono accordi di cessione di *know-how*, mentre gli accordi di commercializzazione sono frequenti soprattutto nell'Europa Centrale e nell'Estremo Oriente.

2.8 Le dinamiche innovative

Il tema dell'innovazione nei settori maturi, e in particolare nei comparti del *Made in Italy* è stato oggetto di numerosi studi. In questa sede lo si affronterà, con specifico riferimento al distretto di Biella, relativamente a quattro fattispecie distinte ma interrelate: l'innovazione di prodotto, l'innovazione di servizio, l'innovazione di processo, l'innovazione legata all'introduzione delle moderne tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

2.8.1 INNOVAZIONE DI PRODOTTO

L'innovazione delle imprese biellesi negli ultimi anni è stata prevalentemente di tipo incrementale e ha puntato alla continua riqualificazione del prodotto.

Tra il 1997 e il 2002 la quota degli investimenti totali nella provincia finalizzati a un miglioramento dei prodotti esistenti è stata in media del 16%. Appare abbastanza generalizzata la tendenza verso tessuti sempre più fini, titoli sempre più alti, impiego crescente di fibre nobili quali il cachemire e la ricerca di fibre naturali innovative ed esclusive (come l'orylag e il bambù). Innovazioni di questo tipo sono coerenti sia con la contrazione della domanda nelle fasce medie sia con la necessaria riqualificazione del prodotto in concomitanza con l'aumentata pressione competitiva (spesso proprio in queste fasce) proveniente dai Paesi con un basso costo del lavoro.

Tuttavia esse incidono principalmente sulla posizione competitiva relativa tra le imprese del territorio, mentre poche energie sono state spese nel recente passato per l'esplorazione di nuovi mercati e applicazioni a nuovi prodotti delle tecnologie di cui si possiede il *know-how*. Da ciò discende un atteggiamento generalmente piuttosto critico riscontrabile in buona parte della letteratura, che ritiene inadeguato il grado di innovazione del distretto, il quale, quand'anche soddisfacente in termini quantitativi, non sempre risulta allineato rispetto alle richieste del mercato.

Tali difficoltà si legano al prevalere di una cultura imprenditoriale che costruisce il proprio business con un forte orientamento al prodotto piuttosto che al mercato. Molti confezionisti e distributori percepiscono Biella come un sistema che ha difficoltà a sviluppare in misura consistente nuovi tipi di prodotti, presenta un numero limitato di soggetti in grado di proporre innovazioni sostanziali nell'ambito delle tipologie di prodotto tipiche dell'area, esprime una creatività insufficiente rispetto alle esigenze del mercato.

Nonostante il quadro appena delineato sia valido per una buona parte delle imprese che operano nel distretto, non mancano casi

interessanti e riconosciuti di proposte più decisamente innovative. Si tratta, ad esempio, di quelle aziende che, per far fronte al declino del classico e del formale e al calo del favore della lana come fibra di elezione per molti indumenti, stanno introducendo nei propri campionari tessuti per l'abbigliamento femminile e tessuti realizzati con filati diversi dalla lana (cotone, poliestere, acrilico e nylon), puntando quindi a estendere la destinazione dei propri prodotti a confezionisti femminili e stilisti. Tali strategie si stanno evidenziando soprattutto negli ultimi anni, nel momento in cui il tessuto produttivo sta gradualmente prendendo coscienza della necessità, per sopravvivere in un contesto sempre più difficile, di una maggiore attenzione ai segnali che giungono dal mercato: la quota degli investimenti complessivi legata all'introduzione di nuovi prodotti è passata dall'1,78% del 1997 al 9% del 2002, con un picco del 10% nel 2000. Nel medesimo periodo la quota di investimenti in ricerca e sviluppo si è invece mantenuta tendenzialmente costante, con una media del 7,6% annuo (analisi congiunturali, CCIAA di Biella).

La maggior dinamicità è riscontrabile nel settore del "tessile tecnico", dove emerge un diffuso orientamento a realizzare tessuti innovativi, quali tessuti elasticizzati, impermeabilizzati, bielastici, gommati, stretch, ecowash, ecc. Dagli anni '80, quando ancora era considerato un mercato di nicchia, il settore ha continuato a crescere con una media del 5% all'anno, arrivando nel 2000 a rappresentare il 10% del consumo della produzione di fibre nel mondo e il 23% nell'Europa Occidentale. In tal senso si può ritenere che il significativo sviluppo di questo campo possa in una certa misura compensare la contrazione dei consumi di abbigliamento, tenuto conto che, in base alle previsioni, i tassi di crescita del settore tra il 2005 e il 2010 rimarranno elevati (+3,8% in volume e +3,6% in valore), benché lo sviluppo del mercato sembri aver raggiunto una fase di maturità. A mantenere sostenuti i tassi di crescita saranno lo sviluppo di potenziali nuove applicazioni nell'industria e nel terzo settore e la domanda proveniente dai Paesi emergenti, ma anche l'attività di certificazione e di regolamen-

TESSILE E SALUTE

L'associazione Tessile e Salute nasce a Biella nel 2001 su un progetto di Città Studi, ASL n. 12 e CNR. È un ente non-profit che si propone come punto d'incontro tecnico-scientifico tra mondo della sanità, della produzione, della ricerca e delle associazioni dei consumatori. L'obiettivo è quello di creare un tavolo comune tra tutti gli attori che a vario titolo sono legati al mondo del tessile e ai progetti che lo connettono con la salute e il benessere. A un lavoro di diffusione dell'informazione relativa ai rischi derivanti dall'uso di tessuti non conformi alle leggi in materia di sanità l'associazione affianca la promozione e la diffusione della ricerca sull'uso di prodotti di base tessile in ambito sanitario, medico e chirurgico. Sicurezza e ricerca sono quindi le direttrici a cui si ispirano i forum, le giornate di ricerca e i momenti di divulgazione e riflessione organizzati periodicamente e che chiamano a Biella studiosi, ricercatori delle diverse discipline e imprenditori ai vari livelli della filiera. Tessile e Salute porta anche avanti un progetto di banca dati delle patologie correlate ai prodotti tessili o migliorabili attraverso l'uso di prodotti tessili aggiornata annualmente.

tazione che riguarda trasversalmente tutti i settori industriali e che sosterrà la crescita di materiali innovativi le cui prestazioni garantiscono la sicurezza, la non-dannosità per la salute degli utilizzatori diretti e indiretti, l'ecocompatibilità nella produzione, nell'utilizzo e nello smaltimento (Hermes Lab e CESDI, 2003). Il distretto biellese sta assumendo un atteggiamento pro-attivo nei confronti di questo settore, anche attraverso iniziative volte a sostenerne lo sviluppo. Ne è un esempio "Tessile e salute", ente non-profit e forum internazionale nato a Biella nel

2001 per promuovere lo sviluppo di prodotti tessili che interagiscano positivamente con la cute, il corpo umano e l'ambiente. Una simile iniziativa risulta avere un impatto potenziale non trascurabile anche sul settore più tradizionale dell'abbigliamento, nella misura in cui, sensibilizzando il consumatore sui rischi che può correre acquistando un capo di abbigliamento proveniente da Paesi extraeuropei (in termini di insorgenza di dermatiti o di altre forme allergiche connessi con l'utilizzo di coloranti che in Europa sono banditi), potrebbe rappresentare un efficace strumento per contrastare gli effetti della liberalizzazione del mercato tessile mondiale.

2.8.2 INNOVAZIONE DI SERVIZIO

L'innovazione di prodotto si manifesta spesso in componenti immateriali e di servizio. Si è deciso tuttavia di fare un accenno separato alle innovazioni riguardanti l'elemento intangibile dell'offerta in considerazione della rilevanza che quest'aspetto assume per i produttori del distretto. Nel quadro dell'offerta biellese, caratterizzata da una significativa presenza di elementi di omogeneità e uniformità di prodotto e di capacità produttiva disponibile, le componenti di servizio possono diventare un elemento determinante nella competizione che si sviluppa all'interno dell'area stessa. In linea di massima, alle imprese biellesi vengono riconosciuti livelli di servizio superiori a quelli di altre aree, soprattutto per quanto riguarda gli standard qualitativi e la puntualità nelle consegne.

Proprio rispetto ai tempi di consegna e poi anche sul piano della flessibilità riguardo al dimensionamento degli ordini vengono conosciuti continui miglioramenti, grazie anche al ricambio generazionale in seno a molte aziende familiari. Vi sono tuttavia alcune criticità che meritano di essere evidenziate:

- non tutti i produttori biellesi hanno allineato verso l'alto il loro livello di servizio; vi è pertanto una parte del sistema che deve recuperare posizioni su taluni di questi aspetti;
- i miglioramenti dei servizi rilevati dai clienti si configurano, come già quelli relativi ai prodotti e ai processi produttivi,

come incrementali e non radicali, perseguendo in via prevalente o esclusiva il miglioramento della posizione delle imprese all'interno di un dato mercato e non lo sviluppo di nuovi mercati o il cambiamento netto del sistema dei rapporti con i clienti;

- per effetto dell'evoluzione del mercato finale in cui operano i clienti, le esigenze di servizio si stanno spostando verso soglie ancora più elevate.

Infine, un punto di debolezza particolarmente rilevante è dato dal fatto che alla flessibilità, intesa come disponibilità ad accettare anche ordini piccoli e con caratteristiche particolari, non corrisponde un'adeguata elasticità in termini di disponibilità ad adattarsi alle richieste del cliente relativamente a modificazioni da apportare sul prodotto. Si tratta di un aspetto di quella scarsa propensione e capacità del sistema di rispondere alle sollecitazioni del mercato di cui si è già parlato con riferimento all'innovazione di prodotto (Hermes Lab e CESDI, 2003).

2.8.3 INNOVAZIONE DI PROCESSO

La tradizionale tendenza della classe imprenditoriale biellese a concentrarsi sui processi interni all'azienda si è riflessa, tra la seconda metà degli anni '90 e i primi anni 2000, in una buona dinamica innovativa con riferimento al processo produttivo. Tra il 1996 e il 2001 circa il 41% delle aziende della filiera ha effettuato investimenti in tecnologie produttive, il 40% in processi informativi e il 26% in organizzazione della produzione. Minore, ma non trascurabile, la quota di imprese che hanno investito nel controllo di gestione (18%), negli acquisti e nella logistica (17%), (dati Unione Industriale Biellese).

L'obiettivo di questi investimenti è per lo più rappresentato dall'esigenza di aumentare l'efficienza e la produttività del processo, talvolta aumentando l'intensità del capitale a scapito del lavoro. L'innovazione è spesso finalizzata a contenere il più possibile i costi di produzione attraverso l'introduzione di catene produttive snelle e impianti sempre più flessibili, in

grado di gestirsi e correggersi autonomamente in caso di errore o di guasti.

Per poter apprezzare lo sforzo compiuto dalle imprese biellesi in questa direzione bisogna considerare che, al di là degli investimenti effettuati per il semplice rinnovo di impianti e attrezzature obsoleti, i quali tra il 1996 e il 2001 hanno rappresentato una quota variabile tra il 18 e il 25% degli investimenti totali, nel medesimo periodo dal 15 al 19% degli investimenti complessivi annuali sono stati rivolti al miglioramento dell'efficienza dei processi produttivi, il 13-15% circa al miglioramento della gestione aziendale e il 12% all'aumento della capacità produttiva. Costantemente crescente è l'interesse per gli investimenti che consentono il risparmio energetico, i quali sono passati dal 4,73% del totale nel 1997 all'8% nel 2000, con una leggera flessione nel 2001 (7%) (analisi congiunturali, dati CCIAA di Biella).

I settori in cui si registra una maggior propensione agli investimenti sono le filature e le tessiture, in cui si concentrano gli investimenti di maggiore importo (oltre 500.000 euro).

Tuttavia, a fronte di una distribuzione degli investimenti pressoché invariata (sia in termini di settori interessati che di finalità perseguite), la quota di imprese che investe si è ridotta considerevolmente negli ultimi anni: mentre tra il 1997 e 2001 tale quota è variata costantemente tra l'86% e il 90%, nel 2002 essa è scesa al 77% e nel 2003 al 71%.

Una prima causa può essere indubbiamente individuata nella difficile congiuntura economica che ha caratterizzato questi anni e nel fatto che nel 2003 il distretto ha beneficiato solo in parte della ripresa dell'economia mondiale. Si ritiene tuttavia che questo elemento, da solo, non basti a spiegare una riduzione così consistente degli investimenti. Anzitutto si tenga conto che nel 1998, in coincidenza con la crisi asiatica (di cui hanno risentito in misura non trascurabile le esportazioni del distretto), la percentuale di imprese che hanno effettuato investimenti è stata pari al 90%. Un secondo elemento da prendere in considerazione è l'incertezza circa il proseguimento

di una tale dinamica innovativa nell'immediato futuro emersa dalle indagini presso il tessuto produttivo già nella seconda metà degli anni '90. Si potrebbe dunque dire che un tale decremento degli investimenti sia dovuto in buona parte all'esaurirsi del ciclo di innovazioni di processo che nello scorso decennio ha consentito forti incrementi di produttività. Ciò è confermato dalle dichiarazioni di molti produttori biellesi, che ritengono si sia "raschiato il fondo del barile", almeno per quanto riguarda la struttura dei costi esistenti nel distretto. Si pone oggi il problema, anche in questo campo, di passare da piccoli miglioramenti incrementali a un cambio netto di prospettiva, come la rivoluzione della struttura dei costi che potrebbe derivare da scelte di delocalizzazione, di cui si hanno già importanti esempi.

2.8.4 ADOZIONE DELLE ICT

Da un'indagine svolta nel 2001 dal Ceris-CNR risultava che il 96,7% delle imprese del distretto biellese era dotata di posta elettronica e il 69,57% era dotato di un proprio sito Internet (Ceris, 2003). Da indagini più recenti, tuttavia, emerge come le opportunità offerte dalle moderne tecnologie dell'informazione e della comunicazione siano ancora scarsamente sfruttate (Battaglion e Corrocher, 2003).

Anzitutto, la funzione principale del sito internet per la maggior parte delle imprese è semplicemente quella di presentare l'azienda a un mercato molto più vasto di quello raggiungibile attraverso i canali tradizionali, mentre l'*e-commerce* viene praticato da un numero molto ridotto di operatori (nel 2001 era pari al 7,61% del campione). Il motivo principale dello scarso utilizzo del commercio elettronico per i prodotti tessili risiede in parte nel fatto che le caratteristiche del prodotto laniero (qualità del filo, morbidezza, fattura del tessuto) sono difficilmente valutabili attraverso una webcam o il catalogo fotografico di un sito internet. Inoltre, la possibilità di soddisfare efficacemente le esigenze della domanda in questo settore difficilmente può prescindere da un contatto diretto tra

cliente e produttore. Il commercio elettronico *business-to-consumer* potrebbe essere un buon canale di vendita per una linea di prodotti standardizzati ma è un'ipotesi che pochi imprenditori hanno preso in considerazione. I principali vantaggi legati alla realizzazione del sito internet sono riscontrabili nell'area marketing grazie a una maggiore visibilità della propria azienda e della propria produzione e nell'area commerciale, in quanto il sito è un ottimo punto di contatto per i clienti, che possono rivolgersi all'azienda 24 ore su 24.

Anche le potenzialità di interazione più efficace con gli altri attori della filiera sono scarsamente sfruttate: il *groupware* è praticato dal 28,2% delle aziende, mentre i tassi di diffusione dell'EDI e dell'ERP sono rispettivamente del 16,3% e 12% (dati 2001). I motivi principali risiedono nella difficoltà di percepire i vantaggi immediati di un'eventuale partecipazione a reti informatiche distrettuali, ma anche nella resistenza a condividere le informazioni che si genera dalla diffidenza piuttosto radicata nel tessuto produttivo biellese. È molto diffusa l'opinione secondo la quale gli scarsi benefici percepiti in termini di tempo e di costi derivanti dalla messa in rete di alcune operazioni non sarebbero sufficienti a compensare il rischio che qualche concorrente possa usufruire di informazioni inerenti l'azienda o addirittura che i clienti possano intercettare il tempo di esecuzione degli ordini.

Al di là del quadro generale appena tratteggiato, i percorsi di diffusione non sono uniformi e dipendono dalle caratteristiche sia delle singole imprese sia del sistema locale nel suo complesso. A livello di singola impresa le variabili esplicative più significative sono due: la dimensione e la specializzazione settoriale.

Con riferimento al primo aspetto, l'appartenenza a gruppi, in particolare stranieri, influenza positivamente la dotazione, mentre la percentuale di adozioni non è significativamente superiore nelle imprese fortemente esportatrici. Per quanto l'adozione delle ICT sia stata considerata da molti come un'opportunità che le piccole imprese hanno di recuperare margini

di vantaggio sulle grandi, le seconde hanno per il momento maggiori incentivi all'investimento e maggiori risorse per sfruttarle. Infatti, se per la maggior parte delle tecnologie indagate il costo dell'investimento in sé non è elevatissimo, un pieno utilizzo dei loro potenziali richiede risorse collaterali costose e molto specializzate. Le grandi imprese che hanno stabilimenti all'estero sono interessate alla possibilità di mettere a disposizione di tutte le unità operative un canale di comunicazione che offra loro la possibilità di interagire con il sistema informativo della sede centrale, tramite un accesso protetto, in modo tale da poter fornire una risposta veloce alle richieste dei differenti mercati.

Con riferimento invece al secondo aspetto, ogni specializzazione settoriale ha esigenze di comunicazione specifiche, che possono ottenere un supporto più o meno adeguato dalle ICT, e questo spiega in parte i differenziali di diffusione tra i differenti comparti. Per esempio, i prodotti destinati ai consumatori finali e caratterizzati da politiche di marchio sono più adatti all'*e-communication* e all'*e-commerce*. Su tale variabile influisce tuttavia anche il livello tecnologico dei processi che, laddove è alto, produce una cultura aziendale più favorevole all'accoglienza e a una gestione evoluta anche di tecnologie estranee alla produzione, quali sono le ICT (Battaglion e Corrocher, 2003).

In definitiva l'atteggiamento prevalente nel distretto è di un cauto interesse nei confronti di tutte le applicazioni legate a internet e in particolare all'*e-commerce*. Le nuove tecnologie informatiche sono percepite come strumenti utili soprattutto con riferimento al processo produttivo interno all'azienda, dove rendono rapido e agevole lo scambio di informazioni e di dati, minimizzando gli errori umani e consentendo di ridurre il tempo necessario a compiere alcune operazioni di routine. Ma una piena implementazione dell'ICT in azienda potrà realizzarsi solo gradualmente e nell'arco di alcuni anni. I principali fattori cui viene generalmente imputata la lentezza con cui le nuove tecnologie si stanno diffondendo sono principalmente tre:

- la difficoltà di individuare con chiarezza un'applicazione o una combinazione di servizi vantaggiosa all'interno di un'ampia offerta di prodotti informatici. In seguito alla crescita dell'offerta ICT, la necessità di dotarsi di pacchetti informatici avanzati ha portato le imprese che non avevano sviluppato internamente i loro sistemi informativi verso soluzioni non totalmente soddisfacenti, in quanto eccessivamente standardizzate e difficilmente adattabili alla realtà delle singole imprese;
- un certo timore di fronte al forte impatto che queste innovazioni possono avere sulle procedure e sull'organizzazione del lavoro nell'impresa. A questo proposito, la formazione di risorse umane è un fattore indispensabile per agevolare l'implementazione delle nuove tecnologie, modificando abitudini consolidate;
- una certa carenza infrastrutturale. Nello specifico, il tessuto produttivo locale attende interventi importanti di cablaggio della zona con cavi a fibra ottica e di costruzione di centrali informatiche da parte dei fornitori di servizi di telecomunicazione.

2.9 Le risorse umane

L'indubbio vantaggio competitivo di operare in un contesto di distretto, con la conseguente presenza di competenze specifiche legate a decenni di cultura tessile, non esime le imprese biellesi dal considerare l'area delle risorse umane un fattore critico di sviluppo. Le maggiori preoccupazioni riguardano il reperimento di manodopera e personale da inserire in azienda e, in misura minore, la formazione del nuovo personale.

Con riferimento al primo aspetto, le imprese imputano talvolta la difficoltà di reperire manodopera di qualsiasi tipo al basso tasso di disoccupazione del biellese (nel 2003 pari al 3,5%: 2,6% per gli uomini e 4,6% per le donne). A una tendenziale saturazione

del mercato del lavoro si associa la difficoltà di reperire lavoratori disponibili a occuparsi di attività particolarmente umili e ciò spinge verso l'assunzione di lavoratori extracomunitari, più disponibili ad accettare di svolgere attività faticose e contratti vantaggiosi per l'impresa. Accanto alle consuete e diffuse lamenti a proposito della difficoltà di reperire manodopera affidabile, motivata, responsabile e volenterosa, la criticità della situazione varia in funzione del comparto considerato.

Il reperimento e l'inserimento in azienda di nuovo personale costituisce un problema che investe la quasi totalità delle imprese che effettuano lavorazioni tessili molto particolari, quali l'aspatura e la dipanatura, la ripettinatura e il rammendo, che richiedono figure professionali molto specifiche e in via di estinzione. La carenza di personale specializzato, tuttavia, coinvolge anche tintorie e finissaggi, maglieria e confezioni, lanifici, tessiture e filature.

Nel comparto tintorie e finissaggi, la carenza maggiormente sentita riguarda la figura del chimico tintore, che si aggiunge alla generalizzata scarsità di personale qualificato sia tecnico che impiegatizio.

Figure critiche sono anche quelle dei maglieristi a mano insieme a un sottogruppo in cui si ritrovano le professioni delicate svolte nella fase di finitura del tessuto: rammendatrice, finitrice, pinzina sono figure molto richieste anche attraverso il canale delle inserzioni sui giornali e che transitano velocemente dall'ufficio di collocamento.

La penuria di figure professionali idonee favorisce, per ammissione degli stessi operatori, la prassi di "rubarsi" il personale a vicenda, fenomeno che sembra particolarmente diffuso in questi settori.

Nell'ambito delle filature le figure più preziose sono gli operatori dei macchinari fissi per la lavorazione in serie, in particolare gli operatori di macchinari per la filatura e la bobinatura (filatori ai rings e filatori tout court, ritorcitori, roccatrici, dipanatrici di matasse e aspatatori). Le filature di pettinato sono quelle che riscontrano le maggiori difficoltà a reperire manodopera gene-

ricamente intesa come qualificata e specializzata. In taluni casi, tale difficoltà è imputata alle dimensioni ridotte dell'azienda. Le filature di cardato sembrano invece meno pressate dalla difficoltà di trovare manodopera rispetto agli altri comparti. Chi si trova ad affrontare questo problema, comunque, lamenta una carenza di figure specializzate o disponibili a lavori che implicano interventi manuali, anche se di responsabilità.

Anche lanifici e tessiture si trovano ad affrontare problemi relativi alla scarsità di personale, non tanto in termini assoluti (l'offerta di tessitori è piuttosto ampia sul mercato e presenta persino un nucleo di disoccupati di lungo periodo) quanto in termini di qualificazione e specializzazione. I requisiti più richiesti per queste figure professionali sono l'esperienza e l'elevata velocità di esecuzione delle mansioni. Tuttavia la possibilità di assumere a costi inferiori e con contratti favorevoli per l'azienda costituiscono talvolta un incentivo all'assunzione di lavoratori più giovani, anche per mansioni che richiedono esperienza o un lungo tempo di apprendimento, purché non ne risenta significativamente la qualità del prodotto. La rilevanza di esperienze lavorative precedenti varia tuttavia considerevolmente a seconda della specifica figura professionale considerata.

I problemi di maglieria e confezioni sono in parte legati alla mancanza di tradizione della maglieria sul territorio e ruotano intorno al ruolo chiave del maestro di confezione, che avrebbe il duplice compito di gestione della qualità del prodotto e gestione del personale (Morosini, 1997).

Con riferimento alle professioni non strettamente tessili, sembra che le figure più rare (e pertanto più contese dalle imprese) siano quelle dei grafici-pubblicitari e degli informatici. Tra i titoli universitari, i più richiesti appartengono al gruppo "economico-commerciale-amministrativo", mentre nell'ambito dei diplomi risultano particolarmente graditi quelli con indirizzo "amministrativo-commerciale".

Al di là delle esigenze espresse da ciascun comparto, si evidenzia un dato comune a quasi tutti i gruppi di lavoratori del settore industriale biellese (in una certa misura anche a livello

amministrativo-dirigenziale): le capacità professionali richieste vengono ancora formate prevalentemente all'interno dell'impresa. I giovani tendono ad abbandonare presto gli studi attirati dalla possibilità di trovare facilmente lavoro (il tasso di giovani che conclude il proprio percorso di studi con la scuola media inferiore è superiore al 25%), mentre le professionalità elevate rappresentano ancora un mercato di nicchia che, pur in espansione, mantiene dimensioni piuttosto ridotte. Inoltre, vi è una diffusa percezione, presso il tessuto produttivo, di un significativo scollamento tra la scuola e il mondo del lavoro, come testimoniano i dati Excelsior, in base ai quali il 36% delle figure previste in entrata per il 2004 era considerato "di difficile reperimento" per la mancanza della necessaria qualificazione/esperienza. È un problema che investe tutti i livelli e le aree di competenza, non escludendo neppure chi ha frequentato corsi prestigiosi quale il Master Fibre Nobili, e che oltre alle specializzazioni tessili riguarda anche le competenze meccaniche ed economico-amministrative. In molti casi, si dà per scontata l'inevitabilità della formazione interna che, in presenza di realtà aziendali atipiche o molto particolari, costituisce la sola alternativa.

Il confronto con i dati più recenti, relativi alle rilevazioni delle figure professionali in entrata per il 2004, pur limitato da una minore ricchezza di informazioni disponibili, ci segnalano come, a fronte di una significativa riduzione del numero totale di nuove persone che le imprese pensano di dover assumere, siano cresciute (di una percentuale che varia dal 20% al 30%) le difficoltà nel reperimento di personale esecutivo addetto alla gestione e all'amministrazione, operai specializzati, conduttori impianti e operatori di macchinari.

Per ovviare a questa criticità è generalmente condivisa l'idea che sia necessaria non soltanto la messa a punto di programmi scolastici realizzati in collaborazione con le aziende¹², e

¹² Si pensi, a livello universitario, alla recente creazione del corso di laurea triennale in Ingegneria Tessile, insegnato in lingua inglese, istituito presso la Città Studi di Biella e fortemente voluto dagli imprenditori biellesi che finanziano anche un numero importante di borse di studio destinate a studenti stranieri, insieme alla Camera di Commercio e alla Fondazione Cassa di Risparmio di Biella.

**Tabella 2.6 – Totale assunzioni previste nel 2004 e nel 2008
per grandi gruppi e difficoltà di reperimento
in provincia di Biella**

Valori % sul totale di ogni gruppo

Figure professionali	Difficoltà di reperimento								
	Nessuna difficoltà 2004	Manca della necessaria qualificazione, esperienza 2004	Manca di strutture formative 2004	Ridotta presenza, forte concorrenza tra le imprese per questa figura professionale 2004	Retribuzione elevata 2004	Altro 2004	Totale 2004	Nessuna difficoltà 2008	Totale 2008
Dirigenti e direttori	80,0	20,0	-	-	-	-	5	-	0
Professioni intellettuali scientifiche e di elevata specializzazione	67,0	33,0	-	-	-	-	3	-	0
Professioni tecniche	53,0	37,0	-	10,0	-	-	51	80,0	50
Professioni esecutive relative all'amministrazione e alla gestione	91,0	9,0	-	-	-	-	11	67,0	30
Professioni relative alle vendite e ai servizi per le famiglie	100,0	-	-	-	-	-	1	100,0	20
Operai specializzati	56,0	33,0	2,0	7,0	-	2,0	252	29,0	70
Conduttori impianti, operatori macchinari e operai montaggio industriale	96,0	-	-	4,0	-	-	23	74,0	340
Personale non qualificato	53,0	36,0	2,0	8,0	-	1,0	416	-	0
Totale	378	290	20	62	-	12	762	350	510

Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro, Sistema informativo Excelsior, 2003-2008

pertanto con un taglio meno teorico e più operativo (con l'impegno di docenti con esperienze aziendali di settore, e quindi in grado di trasmettere una adeguata professionalità), ma

anche una maggiore diffusione della pratica degli stage all'interno delle aziende. Molti imprenditori indicano nello stage, realizzato in modo integrato con i corsi scolastici e mirato al

raggiungimento di obiettivi specifici, uno strumento idoneo a consentire agli studenti una formazione sul campo, che li prepari più adeguatamente all'ingresso nel mondo del lavoro.

Le richieste legate alle esigenze tipiche di specifici comparti includono la creazione di corsi di formazione per tintori, tessitori, orditori, rammendatrici, cucitrici, ecc. Non mancano neppure idee alquanto innovative, quali la proposta di creare pool di aziende di uno stesso comparto al fine di coltivare congiuntamente le specifiche risorse umane necessarie. D'altro canto, tra le varie figure professionali esistono importanti differenze in termini di qualificazione richiesta. Ad esempio, le mansioni che si ritrovano nella filatura sono generalmente meno complesse di quelle presenti in tessitura. Inferiore è il contenuto in termini di *know-how* e pertanto minori sono il tempo di apprendimento del mestiere e il livello contrattuale¹³ (Morosini, 1997).

Riguardo alle esigenze di formazione del personale già inserito, un'indagine condotta nel 2002 su 1.488 imprese mette in luce quelli che sono i principali fabbisogni formativi del settore tessile-abbigliamento delle province di Biella, Novara e Vercelli (Maccari, 2002).

Da tale ricerca emerge anzitutto una forte interrelazione tra i cambiamenti tecnologici ed organizzativi e le attività formative dovuta al fatto che l'introduzione di una nuova tecnologia ha un'influenza sensibile sulle modalità operative aziendali. La formazione risulta pertanto prevalentemente orientata alle conoscenze tecnico-professionali (amministrazione, contabilità, qualità, tecnologia, informatica di base) mentre più limitati sono gli investimenti effettuati e previsti in corsi di formazione rivolti a sviluppare capacità di carattere trasversale (lavorare in gruppo, leadership, comunicazione, gestione del tempo, ecc.), che rappresentano meno del 10% dell'universo dei corsi formativi. Si rileva, negli anni passati, una signifi-

cativa attenzione per la sicurezza sui luoghi di lavoro e il pronto soccorso, argomenti che sono stati oggetto di specifici corsi formativi rispettivamente per il 71,2% e 59,3% delle industrie intervistate (nel settore artigianale le percentuali corrispondenti sono del 55,6% e 47,2% rispettivamente). Il peso attribuito a queste tematiche sembra tuttavia destinato a ridursi considerevolmente negli anni futuri.

Con riferimento specifico ai fabbisogni formativi individuati dalle aziende, vi sono conoscenze/competenze ritenute particolarmente critiche comuni a quasi tutte le figure professionali: si tratta della conoscenza delle lingue straniere, dell'informatica di base e dell'utilizzo di internet, delle conoscenze tecnologiche. Ciascuna figura professionale si caratterizza poi per specifiche tematiche che necessitano di ulteriori approfondimenti o di essere costantemente aggiornate:

- per il tecnico commerciale le conoscenze *core* sono quelle relative ai prodotti e alla qualità, nonché le competenze comunicative, le tecniche di marketing e di vendita;

**Tabella 2.7 – Totale assunzioni previste nel 2008
per titoli di studio e difficoltà
di reperimento in provincia di Biella**

Valori % e totale per titolo di studio		
	Difficile da reperire	Totale
Nessun titolo richiesto (scuola dell'obbligo)	37,5	240
Qualifica professionale regionale	50,0	40
Istruzione professionale e tecnica (3-4anni)	16,7	60
Diploma superiore (5 anni)	29,4	170
Titolo universitario	50,0	20

Fonte: Unioncamere - Ministero del lavoro,
Sistema informativo Excelsior, 2008
Dati relativi al solo settore del tessile-abbigliamento

¹³ Ciò si rispecchia nella scolarità dei lavoratori assunti, che nel caso dei tessitori è mediamente più elevata. Questo fa anche sì che la disoccupazione di lungo periodo rappresenti un problema molto più grave quando colpisce un filatore piuttosto che un tessitore.

- per il tecnico responsabile di ambiente e sicurezza si tratta delle conoscenze nell'ambito della sicurezza del lavoro e del pronto soccorso;
- il tecnico di controllo di gestione deve avere buone capacità di lavoro di gruppo e di gestione dei processi;
- anche al tecnico di sistema informativo aziendale vengono richieste buone competenze in tema di lavoro di gruppo e di gestione dei processi, cui devono affiancarsi buone conoscenze circa i prodotti e la qualità (benché vi siano discrepanze significative circa i contenuti del ruolo tra chi ricopre tale posizione e i responsabili aziendali);
- infine, il tecnico di produzione è valutato sulla base delle sue capacità di saper gestire efficacemente il tempo, i processi produttivi e lo sviluppo delle risorse umane, nonché sulla base delle sue doti di leadership.

Le maggiori difficoltà di reperimento si ritrovano ai valori estremi della classificazione per titolo di studio (la percentuale è di circa il 40%-50% per la scuola dell'obbligo e la qualificazione professionale regionale e del 50% per il titolo universitario) mentre più limitato, anche se pur sempre rilevante, con percentuali dell'ordine del 15%-30% per l'istruzione tecnica e il diploma superiore. Per quanto riguarda le modalità di apprendimento, tanto i responsabili aziendali quanto i lavoratori mostrano una netta preferenza per l'affiancamento sul lavoro (a riprova del fatto che le capacità professionali richieste vengono formate prevalentemente all'interno dell'impresa) e per i corsi esterni. I corsi interni all'azienda riscuotono un tiepido successo mentre estremamente esiguo è l'interesse per la formazione a distanza, forse ancora poco conosciuta e sperimentata.

2.10 Un primo bilancio

L'analisi condotta in questo capitolo ha inteso far emergere le dinamiche evolutive che si stanno manifestando nell'ambito di un distretto di spicco del tessile-abbigliamento italia-

BIELLA MASTER DELLE FIBRE NOBILI

Si chiama Biella Master delle Fibre Nobili l'applicazione concreta, sul piano formativo, dei principi di networking del distretto tessile biellese. Il corso, nato da un'idea dell'imprenditore tessile e stilista Luciano Barbera e giunto alla diciannovesima edizione, ha una durata di 16 mesi e si focalizza sulla produzione e distribuzione tessile di alta gamma: i pochi, selezionatissimi allievi (dai tre ai cinque per ogni edizione) ripercorrono con lezioni frontali, incontri con guest professor ed esperienze in azienda le fasi che dalla tosa, attraverso gli step produttivi della filiera delle fibre nobili, conducono alla distribuzione e alla vendita del prodotto di abbigliamento. Completano il curriculum la visita alle fattorie neozelandesi e australiane allevatrici di pecore merinos e alle *ejarrature* della Mongolia cinese ma anche l'incontro con le realtà della distribuzione dei department stores americani e giapponesi e la partecipazione alle fiere di settore. Il master, interamente finanziato dalla Fondazione omonima, può essere considerato un esempio virtuoso non soltanto sul piano formativo (nel panorama dei master italiani, si distingue per offrire a tutti i selezionati una borsa di studio totale) ma anche per le sinergie che crea: ciascuno sponsor, infatti, è invitato a offrire il suo contributo in termini di *know-how* da spiegare in aula, ma anche la sua disponibilità a ospitare i ragazzi in reparto per periodi di circa due settimane, importantissimi sia per gli studenti che per l'azienda, che riceve nuovi input dallo scambio con neolaureati di diverse discipline. Anche tra le imprese, lo scambio di informazioni e la presenza di un obiettivo comune nel successo dell'iniziativa provoca la nascita di collaborazioni e progetti, ma permette anche di accedere attraverso un canale privilegiato al polso del settore, dal

momento che gli studenti riportano nelle loro tesi anche le esperienze vissute all'estero, alle fiere, oltre che le sensazioni della situazione economica e produttiva colte nelle visite agli altri distretti e all'estero. Molti dei diplomati vengono poi impiegati dagli sponsor stessi (oltre un centinaio, tra italiani, neozelandesi, australiani, statunitensi, inglesi, giapponesi,...), che non sono poi costretti a formare internamente la risorsa su argomenti che già conosce. In sintesi, i 52 diplomati nelle prime diciotto edizioni del master si sono egualmente distribuiti tra vari reparti del settore tessile, anche rispecchiando la laurea di provenienza: produzione, marketing, vendite, ma anche programmazione e controllo della produzione e della qualità. Molti di loro, soprattutto tra coloro che hanno frequentato il master nelle prime edizioni, occupano posizioni dirigenziali. Per quanto riguarda la diffusione geografica, molti sono rimasti a Biella ma anche chi ha scelto di spostarsi (magari riavvicinandosi a casa) non ha avuto difficoltà a inserirsi nel settore, anche in ruoli più a valle della filiera rispetto alla focalizzazione di specializzazione del Biella Master delle Fibre Nobili.

no in presenza di un contesto competitivo, economico e socio-culturale attualmente soggetto a cambiamenti piuttosto rapidi e profondi. Il quadro che ne deriva è quello di una realtà produttiva che si sta riorganizzando sia in termini istituzionali sia in termini di strategie di produzione/commercializzazione, ma il cui futuro si presenta ancora in buona parte incerto in funzione di quella che sarà la capacità dei soggetti del territorio di saper trasformare le attuali minacce in opportunità.

Si sono anzitutto evidenziate tendenze alla concentrazione e alla diversificazione dell'offerta contrarie a quelle di frammentazione e di specializzazione del tessuto produttivo che si sono

verificate tra gli anni '70 ed '80. Tali spinte stanno assumendo per lo più la forma della creazione/espansione dei gruppi d'impresa che oggi tornano a comprendere tutte le fasi del processo produttivo. I nuovi soggetti economici che ne derivano sembrano rappresentare un'evoluzione naturale delle piccole e medie imprese nell'attuale momento storico, in virtù delle loro maggiori capacità e possibilità di sfruttare adeguatamente le enormi opportunità offerte dalla liberalizzazione dei mercati internazionali e dalla diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Al contrario, la piccola impresa artigiana sembra essere piuttosto in difficoltà nel dotarsi degli strumenti necessari per fronteggiare l'accresciuta pressione competitiva, dovendo fare i conti con risorse piuttosto limitate e con significative resistenze al cambiamento che ne limitano la capacità di reazione e di innovazione, spingendole a reiterare interventi migliorativi del processo/prodotto incentrati prevalentemente sull'ambito interno dell'azienda (aumento dell'efficienza e della produttività) anziché sulle mutate esigenze dei mercati di riferimento. Ciò che non è ancora chiaro è fino a che punto si spingerà questo fenomeno recente di riorganizzazione del tessuto produttivo e quanto ne risulteranno mutate la configurazione e la struttura del distretto nel momento in cui le forze che lo guidano si esauriranno.

Più difficile risulta valutare la deriva delocalizzativa. Pur basandoci per lo più su dati scarsi e relativamente poco recenti, sull'osservazione di fenomeni solo indirettamente legati all'aspetto indagato (i flussi di import/export) e su percezioni soggettive espresse da alcuni operatori del territorio, si può affermare che la principale forma di internazionalizzazione strutturale perseguita dal distretto sia attualmente rappresentata dall'apertura di sedi commerciali estere, soprattutto in quei mercati che presentano elevate potenzialità di sviluppo nel breve/medio periodo. La diffidenza ancora piuttosto diffusa presso il tessuto produttivo riguardo la delocalizzazione delle fasi produttive o l'intrapresa di attività comuni con aziende straniere fanno sì che iniziative di questo tipo siano per lo più realizzate da imprese di maggiori

dimensioni, grandi gruppi interessati a presidiare i mercati di sbocco della propria produzione, mentre è ragionevole pensare che minore (benché non del tutto assente) sia la spinta derivante dalla volontà di sfruttare i vantaggi comparati di territori a minor costo del lavoro, in considerazione della relativa anelasticità della domanda al prezzo per i prodotti di questi grandi marchi. In quest'ambito, risulta inoltre una certa tendenza a mantenere nel distretto la "testa" dell'attività produttiva, delocalizzando le attività a minor valore aggiunto e mantenendo invece nel distretto le fasi amministrative, creative e più in generale tutte quelle in cui risiede il vantaggio competitivo tradizionale del territorio.

Al di là delle strategie messe in atto da singole imprese risulta interessante osservare quelle implementate dal distretto nel suo complesso attraverso i suoi operatori istituzionali (Camera di Commercio, Unione Industriale, Texilia e Città Studi) per rispondere alle nuove minacce del contesto competitivo. Si fa riferimento anzitutto a quelle iniziative volte a dare una risposta all'insufficienza di comunicazione tra i realizzatori di prodotti intermedi (filati e tessuti) e i consumatori finali attraverso l'introduzione di marchi di qualità riferiti all'intero distretto. Si tratta indubbiamente di un tentativo di svincolare le produzioni *core* del distretto dalle decisioni di convenienza dei confezionisti (spesso situati al di fuori del distretto stesso), valorizzando agli occhi del consumatore finale una componente difficilmente apprezzabile all'atto dell'acquisto. Ancora più originali e potenzialmente rivoluzionarie risultano poi il tentativo di introdurre la tracciabilità e iniziative quali "Tessile e Salute", capaci di spostare la competizione su piani in cui la produzione locale gode di vantaggi comparati difficilmente replicabili nel breve periodo da parte dei produttori dei Paesi emergenti. Si tratta di introdurre elementi di valutazione nella percezione del consumatore finale che sono quasi completamente nuovi nell'ambito del settore merceologico considerato, che si aggiungano ai tradizionali giudizi di prezzo, qualità e moda.



Capitolo 3

**I PROTAGONISTI
DEL DISTRETTO:
IMPRESE LEADER
E PMI INDIPENDENTI**

I protagonisti del distretto: imprese leader e PMI indipendenti

FRANCESCA OLIVA

L'originale approfondimento *field* del presente studio permette di completare l'analisi del distretto tessile-laniero biellese sin qui sviluppata sulla base dei dati provenienti da fonti statistiche ufficiali (ISTAT, Camera di Commercio, ecc.) e dalle interviste con alcuni attori istituzionali (cfr. Capitolo 2).

Tale ampliamento è condotto valorizzando le esperienze dirette delle imprese che operano nel distretto. Una prima analisi, prevalentemente qualitativa, si è avvalsa di una serie di interviste dirette rivolte alle imprese leader del tessile biellese; essa è stata completata da una seconda analisi condotta attraverso un questionario a struttura chiusa, sottoposto – attraverso la metodologia CATI – a un campione di PMI indipendenti che producono a marchio proprio, selezionate all'interno del distretto.

Le interviste alle principali imprese leader consentono di tracciare le direzioni lungo le quali il top del distretto si sta muovendo e con quali conseguenze per il resto del tessuto imprenditoriale. Le interviste al campione delle PMI indipendenti gettano luce sul “nocciolo duro” del distretto – che si confronta con problematiche simili a quelle affrontate dalle imprese leader pur non avendo le stesse leve finanziarie, organizzative e commerciali – per cogliere quanto questo sia allineato con le leader e quanto, eventualmente, segua dinamiche sue proprie, differenti dalle precedenti.

Il confronto dei risultati – leader, PMI indipendenti – consente infine di approfondire l'interpretazione dei percorsi di sviluppo del distretto, in particolare per quanto riguarda la dimensione tecnologico-innovativa e quella commerciale.

3.1 Le imprese leader

Prima di procedere alla analisi dei principali risultati emersi dalle interviste alle imprese leader, è opportuno soffermarsi sulla descrizione del panorama a cui queste ultime appartengono, ovvero delle caratteristiche che le accomunano.

In una visione di insieme si osserva innanzitutto che la quasi totalità delle leader sono imprese di medie dimensioni, con un numero di addetti che si aggira attorno alle 300 unità, mentre solo il 14% supera di poco le 500 unità, collocandosi fra le imprese di grandi dimensioni. La maggioranza inoltre presidia gran parte del ciclo produttivo fino alla produzione del semilavorato (filato o tessuto), ed è interessante osservare che anche le imprese specializzate in poche fasi intermedie, come la pettinatura, la filatura o la tintoria¹⁴, assumono tuttavia delle dimensioni industriali paragonabili a quelle delle imprese integrate.

Le leader del distretto sono risultate essere le imprese che hanno contribuito nei decenni a creare l'immagine di eccellenza e di eleganza che ancora viene riconosciuta a livello internazionale alla produzione di alta gamma del tessile-laniero biellese, e il cui nome è diventato simbolo di qualità.

Con pochissime eccezioni, esse si collocano infatti nelle fasce medio alte e alte di mercato se non addirittura nella nicchia. L'elevata qualità a esse riconosciuta, è garantita da

¹⁴ L'indagine sul campo ha permesso di individuare un buon numero di imprese specializzate in poche fasi produttive che, sebbene tradizionalmente affidate a imprese artigiane, assumono dimensioni industriali fra le leader. Nonostante sia stato possibile indagarne solo un numero limitato, le informazioni su di esse ottenute indirettamente permettono di estendere all'intera tipologia le considerazioni a esse riferite e riportate nel seguito del rapporto.

una tradizione produttiva in alcuni casi più che centenaria, da cui discendono l'approfondita conoscenza delle materie prime e delle tecniche di lavorazione, la disponibilità di competenze oramai legate a una cultura che connota l'intero territorio, e la specializzazione.

Essa è in genere perseguita attraverso il controllo delle fasi più a monte della produzione, quelle che determinano la pregevolezza dei materiali utilizzati e conferiscono particolari performance al filato, oppure attraverso la specializzazione in un solo tipo di lavorazione.

La propensione all'export è un altro tratto caratterizzante l'universo di imprese intervistate, la percentuale di esportazioni supera in tutti i casi il 50% del fatturato aziendale. Si tratta di una tendenza sviluppata già a partire dagli anni '80 e consolidata principalmente nel corso degli anni '90, che connota le leader per un buon livello di internazionalità.

Per quanto riguarda infine l'andamento sul mercato, la generalità delle imprese ha dichiarato una certa stabilità negli ultimi 5 anni se non addirittura una crescita di fatturato. Dopo una generalizzata riduzione dei volumi prodotti avvenuta in seguito alla ristrutturazione degli anni '90, le leader non sembrano avere dunque subito ulteriori frenate d'arresto a partire dal nuovo millennio.

Nonostante l'aggravamento della crisi segnato dal 2001, che ha costretto alla chiusura numerosissime attività imprenditoriali, le imprese leader biellesi sono tendenzialmente riuscite a mantenere le posizioni di mercato detenute in termini di fatturato nonostante i volumi si siano in molti casi ulteriormente ridotti.

Al di là dei numerosi tratti comuni delineati è possibile tuttavia differenziare fra alcune tendenze strategiche prevalenti che permettono di distinguere le imprese leader rispetto alla struttura produttiva, alle strategie di commercializzazione e innovazione e all'internazionalizzazione. Si procede dunque a delineare le diverse combinazioni strategiche determinanti la leadership di impresa.

3.1.1 L'ORGANIZZAZIONE PRODUTTIVA DELLE IMPRESE LEADER

Dal punto di vista della strutturazione produttiva l'universo delle imprese leader appare composito e variegato; differenti sono in effetti le strategie produttive che possono assicurare una certa posizione sul mercato. Si osservano dunque imprese verticalmente integrate; aziende specializzate in una o più fasi ad alto valore aggiunto, generalmente a monte della filiera; gruppi di imprese che esauriscono in più unità tutte le fasi della produzione; imprese mono-business; e imprese con una produzione differenziata.

Date le premesse del paragrafo introduttivo e con un certo sforzo di astrazione è tuttavia possibile classificare le imprese lungo tre assetti produttivi, a cui è possibile associare almeno due differenti tendenze strategiche.

In primo luogo, posto che tutte le imprese leader da sempre competono sulla qualità, alcune di esse in particolare hanno costruito la loro strategia sulla raffinatezza del prodotto, in una estrema ricerca dell'eccellenza; questa strategia ha permesso loro di guadagnare importanti posizioni in una nicchia di mercato nella quale ancora oggi riescono a conservare una certa rilevanza.

Queste imprese, in genere, presentano una struttura integrata verticalmente, assetto che permette il controllo di qualità su tutta la produzione, un certo vantaggio in termini di rapidità nella realizzazione del ciclo produttivo, nonché la protezione del *know-how* aziendale. Esse inoltre sono specializzate generalmente nella produzione del semilavorato per abbigliamento classico uomo e donna e presentano scarse tendenze per la differenziazione merceologica.

Poiché inoltre nel settore laniero il valore aggiunto del prodotto si forma principalmente nelle prime fasi di lavorazione, le imprese che perseguono l'eccellenza tendono a essere integrate a monte, fino alla scelta diretta e all'acquisto della materia prima nei Paesi di origine: in alcuni casi esse posseggono delle partecipazioni in aziende che si occupano di questa

fase, in altri hanno addirittura costituito dei propri allevamenti all'estero. Si tratta di una strategia che, seppur non diffusa¹⁵, permette però di avere una certa conoscenza del mercato della lana al fine di anticiparne le fluttuazioni e garantisce un controllo diretto sulla qualità della materia prima.

La strategia dell'eccellenza è inoltre perseguita anche da quelle imprese specializzate in una fase della produzione come la filatura, la pettinatura o la tintoria, che generalmente trattano fibre molto pregiate (quali il cachemire, la lana, l'angora e in alcuni casi la seta), e ricoprono spesso un importante ruolo di terzista, dentro e fuori dal distretto, per le imprese che operano nella fascia alta di mercato. Sono aziende che effettuano lavorazioni difficilmente integrabili in imprese verticalizzate in quanto prevedono l'utilizzo di macchinari la cui capacità produttiva eccede le esigenze della singola azienda. Alcune di esse pur specializzate nelle fasi produttive più colpite dalla crisi del distretto continuano a mantenere una posizione competitiva proprio in virtù della loro specializzazione sull'elevata qualità.

Rientrano nella seconda tendenza, invece, quelle imprese che, pur producendo semilavorati di alto livello, hanno nel tempo differenziato l'offerta di prodotti e di tessuti con i quali hanno presidiato differenti fasce di mercato, generalmente, medio-alta e alta, e in alcuni casi media, rendendosi competitive, in questo secondo caso, principalmente sui prezzi. Le imprese di questo tipo si compongono spesso in gruppi e presentano delle dimensioni e una struttura produttiva molto composita, generalmente articolata in più stabilimenti, a volte localizzati in differenti aree geografiche nazionali o estere.

Frequente fra queste imprese è inoltre la differenziazione produttiva che spazia dall'abbigliamento da uomo, all'intimo, all'abbigliamento donna fino agli accessori. Generalmente si tratta di imprese che già negli anni '90 a partire da una posizione com-

petitiva consolidata, hanno deciso di sfruttare la propria immagine proponendo una offerta completa e differenziata ai loro clienti e, in molti casi, presentandosi direttamente al consumatore finale attraverso l'integrazione a valle e la vendita diretta.

Le due tendenze delineate permettono di descrivere e classificare la maggior parte delle imprese intervistate, rispondendo allo scopo interpretativo dell'analisi. È importante tuttavia osservare che, trattandosi di una esemplificazione, non esaurisce la totalità di combinazioni strategiche adottabili e adottate.

A tale riguardo appare dunque interessante citare il caso di una impresa leader che pur essendo verticalmente integrata e operando sulle alte fasce di mercato, ha nel tempo adottato una strategia di integrazione a valle, puntando alla differenziazione di prodotto, e raggiungendo con marchio proprio il consumatore finale. Piuttosto che investire nel presidio delle fasi produttive a monte, per cui si affida a fornitori stranieri localizzati in aree a basso costo, ha preferito dedicare maggiori risorse alla realizzazione del campionario, ravvisando nella capacità di innovare la sua offerta un vantaggio competitivo.

3.1.2 LE STRATEGIE COMPETITIVE DELLE IMPRESE LEADER

Le interviste condotte presso le imprese leader del distretto hanno permesso di individuare le principali strategie messe in atto da quegli attori che per anni hanno contribuito alla creazione del successo e dell'immagine del tessile-laniero biellese e di chiarire alcune delle derive in ambito produttivo e distributivo rilevate nell'analisi della letteratura ed emerse dalla interlocuzione con gli attori istituzionali.

Si è osservato che a fronte di una generale tendenza delle imprese leader a competere sulla qualità, alcune si sono specializzate in una nicchia produttiva di elevatissima eccellenza, mentre altre imprese, che occupano una fascia di mercato alta ma non di eccellenza, hanno invece puntato nel tempo su

¹⁵ Per la maggior parte delle imprese la produzione inizia su un semilavorato lavato e pettinato, il *tops*, acquistato in Italia, ma sempre più spesso all'estero.

volumi di vendita sempre più elevati e su una, sia pur limitata, diversificazione di prodotto.

La prima tipologia di imprese possiede una struttura generalmente verticalizzata, reagisce alla crisi attraverso l'ulteriore estensione lungo la filiera al fine di incrementare il controllo sulla qualità e considera l'appartenenza al territorio biellese come elemento di competitività.

Per quanto riguarda le imprese del secondo tipo se da un lato si è osservata una simile tendenza al ricompattamento del ciclo produttivo, dall'altra emerge una certa propensione alla delocalizzazione o alla sostituzione di fornitori locali con altri fornitori situati in Paesi a minore costo della manodopera.

Entrambe le strategie, tuttavia, provocano un progressivo impoverimento del distretto: sia il minore ricorso al terzismo, sia la delocalizzazione che la sostituzione dei fornitori, inducono infatti una perdita di informazioni e di competenze, creano discontinuità nel processo produttivo e privano il distretto sia di quella palestra all'interno della quale emergevano, attraverso un meccanismo di prova ed errore, le specializzazioni e le eccellenze, sia dell'interrelazione fra terzisti e imprese, che permetteva il continuo adattamento alle esigenze del cliente e la continua ricerca della qualità.

Si osserva dunque da un lato il progressivo venire meno dell'intensità degli scambi e della fitta rete di relazioni fra le imprese, il cui business è sempre più rivolto all'esterno dell'area distrettuale, dall'altro una tendenza alla gerarchizzazione dei legami rimanenti soprattutto nei confronti delle imprese terziste.

Sul lato della distribuzione emerge una generale tendenza a migliorare il rapporto con il cliente, la velocità delle consegne e a rafforzare la presenza sui mercati stranieri attraverso l'apertura di uffici di rappresentanza in sostituzione della rete di agenti plurimandatari. La crescente richiesta di personalizzazione impone un rapporto più frequente e intenso con il cliente, mentre la domanda di flessibilità dettata dalla necessità di rispondere a un mercato che sta

sempre di più spostandosi sul *just-in-time* e sui piccoli lotti porta le imprese a migliorare l'efficienza della loro organizzazione produttiva. Aumenta dunque l'importanza del personale commerciale, crescono gli investimenti in nuovi sistemi di gestione dei processi, cresce contestualmente l'importanza del personale impiegatizio e di quello addetto ai servizi alla produzione.

La rilevanza della visibilità presso il consumatore finale nel mercato dell'abbigliamento ha spinto poi molte imprese a considerare la possibilità di integrarsi a valle, commercializzando prodotti finiti con un proprio marchio. Questa strategia sembra percorribile per le imprese strutturate in gruppo operanti nella fascia medio alta, mentre coloro che operano nella nicchia considerano strategico continuare a servire i grandi marchi e piuttosto puntare sulla fidelizzazione dei grandi clienti.

Considerando infine le imprese leader nel più ampio panorama distrettuale emergente dall'intervista agli operatori istituzionali, si osserva che sebbene la crisi abbia ridotto notevolmente il numero di imprese operanti nel settore e abbia costretto molte altre a dolorose ristrutturazioni, resta tuttavia lo spazio per una produzione locale, che getta alcune speranze sulle prospettive future del settore.

Sembra in effetti che non solo la nicchia o il *Made in Italy* di eccellenza abbiano delle possibilità di sopravvivere, ma anche quelle produzioni di qualità medio alta destinate al pronto moda che difficilmente possono essere ottenute dalla Cina.

Si tratta infatti di produzioni che hanno un contenuto di servizio elevatissimo non solo in termini di velocità nella produzione e nella consegna, ma anche di grado di personalizzazione richiesto dal cliente. Solo la prossimità al mercato finale può garantire la realizzazione di entrambi i fattori in quanto permette di restringere i tempi e i costi di trasporto, di interagire assiduamente con il cliente sfruttando un supporto marketing inesistente nei Paesi emergenti e di leggere-prevedere direttamente i cambiamenti della moda.

Le imprese biellesi conservano inoltre un'affidabilità nelle consegne non ancora eguagliata dai produttori stranieri e una creatività, una capacità di proporre soluzioni nuove molto apprezzata dai clienti, che trova le sue radici in più di un secolo di storia, nelle conoscenze e nella passione di un capitale umano dalle caratteristiche non trasferibili e in una sensibilità alla moda che fa parte del territorio e della cultura locali.

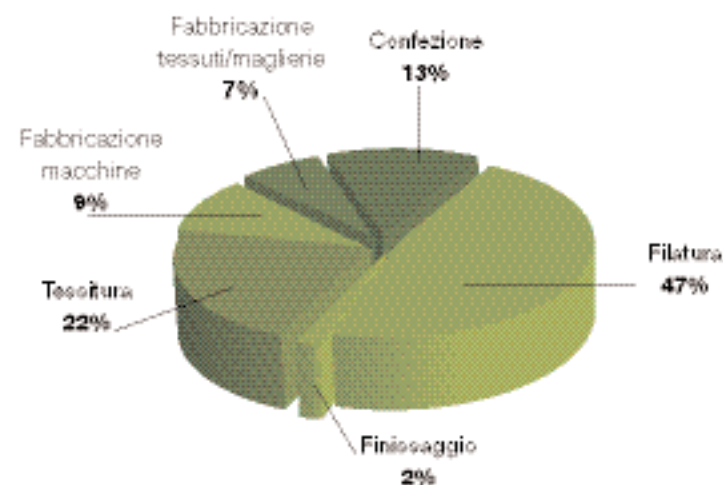
Sembra dunque che sebbene la rete fra le imprese del distretto si allenti e si ampli al suo esterno allungando le sue maglie nei Paesi emergenti, vi sia la possibilità che il *know-how*, la tradizione e la storia del biellese continuino a conferire un valore aggiunto inimitabile alla produzione tessile e ne garantiscano dunque la sopravvivenza.

Tuttavia non è chiaro se gli effetti della contrazione dell'indotto creato dalle imprese leader e dalla minore intensità delle relazioni e degli scambi intradistrettuali consentiranno in futuro di parlare ancora di distretto. Vi è in effetti la possibilità che questo *plus* sia conservato solo all'interno di un numero ridotto di imprese e abbia un impatto sempre più contenuto sul resto del tessuto imprenditoriale del territorio.

3.1.3 DALLE IMPRESE LEADER ALLE PMI INDIPENDENTI

Dall'analisi condotta precedentemente, emerge che le imprese leader del distretto sembrano nel complesso potere continuare a rivestire il ruolo ricoperto da decenni nel panorama del tessile laniero. Biella è uno dei più importanti poli lanieri mondiali e nelle fasce di qualità e di eccellenza continua a occupare una posizione di preminenza ancora indiscussa. La nicchia e l'eccellenza non sono tuttavia sufficienti per la sopravvivenza di un distretto che nel 2001 contava 1.440¹⁶ unità imprendito-

Figura 3.1 – Distribuzione delle imprese per attività svolta



riali, ma che negli ultimi 15 anni ha perso più del 30% delle sue imprese. Occorre comprendere dunque in che misura la produzione biellese riuscirà a soddisfare le esigenze di un mercato che si sta restringendo ed esige una continua trasformazione, e in che modo l'organizzazione distrettuale potrà continuare a costituire un fattore di competitività per le imprese del settore.

A tal fine, come nei capitoli precedenti, si procede ad analizzare il comportamento di un campione di imprese indipendenti, selezionate all'interno del distretto, che producono a marchio proprio. Fra i settori di appartenenza delle imprese compaiono, oltre a quelli delle industrie tessili e delle confezioni, anche quello della fabbricazione di macchinari per le lavorazioni tessili (figura 3.1)¹⁷.

Nel prosieguo si procede all'analisi delle caratteristiche e delle performance del campione secondo le stesse linee seguite per i distretti fin qui analizzati.

¹⁶ Ci si riferisce ai dati del censimento 2001 riferiti ai soli settori *core* della produzione tessile-laniera.

¹⁷ Si segnala che le imprese appartenenti al campione ricoprono spesso più di una attività, quindi la figura 3.1 è stata costituita considerando quelle prevalenti e forzando a volte la collocazione in una o nell'altra tipologia.

3.2 Le caratteristiche del campione di PMI

Il campione è costituito in prevalenza da imprese che producono a marchio proprio (73%), ma comprende anche imprese che affiancano a questo tipo di attività quella di subfornitura o terziario (27%). Per molte queste ultime non costituiscono solo attività marginali, esse infatti arrivano a rappresentare dal 33% al 66% del fatturato e sono svolte, per più di due terzi (69%), per conto delle imprese leader distrettuali.

Sebbene resti dominante la percentuale di imprese che lavorano solo a marchio proprio, le caratteristiche delineate definiscono un campione non solo portatore in buona percentuale di una densa trama di relazioni produttive interaziendali, ma anche soggetto all'andamento e alle dinamiche delle più importanti imprese del distretto.

Il *panel* si distribuisce in maniera abbastanza uniforme fra le categorie dimensionali 1-9 addetti, 10-19 addetti, e 20-49 addetti; preponderante è dunque la presenza di imprese di piccole e piccolissime dimensioni, seguite da quelle di medie dimensioni. Considerando la distribuzione per numero di dipendenti invece che per unità imprenditoriali è possibile procedere a un confronto con i dati censuari del 2001 che descrivono la struttura produttiva del distretto. Dal confronto si rileva che l'incidenza di addetti nelle micro imprese è tre volte inferiore a quella rilevata dai dati del censimento (pari al 18%), viceversa è quasi doppia (57%) quella nelle imprese di piccole dimensioni. Il dato più vicino alla media censuale riguarda invece le medie imprese, le quali occupano il 37% degli addetti delle aziende intervistate.

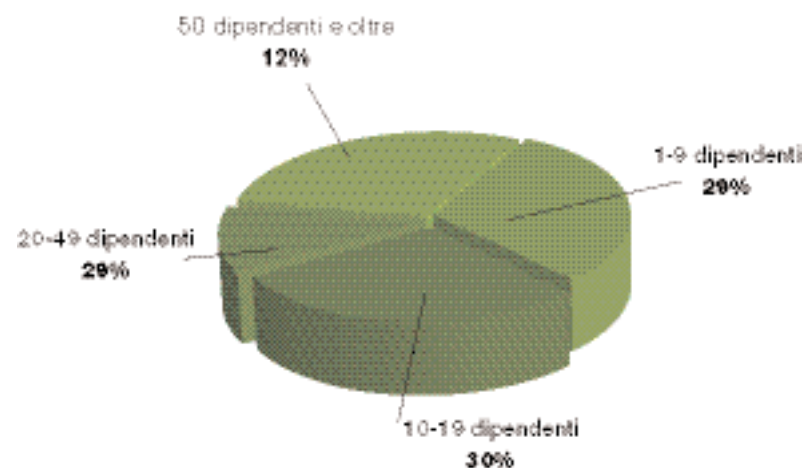
L'esigua presenza di imprese micro e l'assenza di quelle di grandi dimensioni può essere riconducibile ai criteri utilizzati per la selezione del campione. Con la finalità di indagare il nocciolo duro delle imprese biellesi, che si colloca immediatamente al di sotto di quelle più importanti del distretto, il campione non comprende infatti né le imprese esclusivamente ter-

Tabella 3.1 – Distribuzione delle imprese per tipologia di mercato

	Imprese intervistate		Classe di incidenza sul fatturato		
	Numero	%	0-49%	50-80%	Oltre l'80%
Solo marchio proprio	43	72,9	–	–	100,0
Lavorazione conto terzi	15	25,5	66,7	33,3	–
In subfornitura	3	5,1	33,3	66,7	–
Imprese intervistate	59	100,0	–	–	–

Fonte: ns. elaborazioni su dati CATI

Figura 3.2 – Distribuzione delle imprese per classi dimensionali



ziste e subfornitrici né le leader, già analizzate con interviste qualitative e di cui si è detto nel paragrafo precedente.

Considerando la collocazione di mercato, si osserva una concentrazione di imprese nella fascia media, fra di esse compaiono in particolare filature (41%), tessiture (31%) e imprese di confezioni (17%). Quella alta, che rappresenta

Figura 3.3 – Distribuzione delle imprese per posizionamento del prodotto

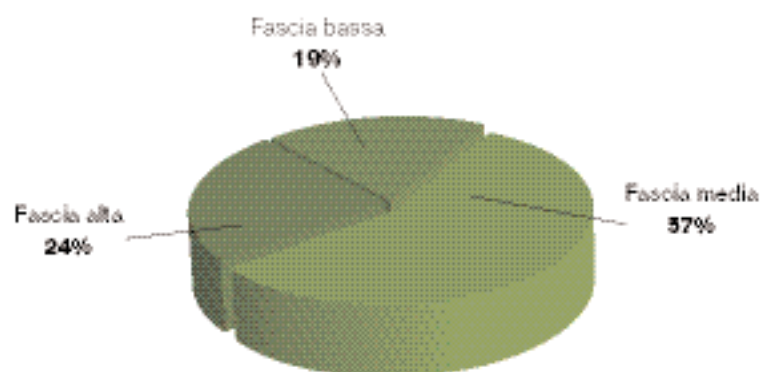


Tabella 3.2 - Distribuzione delle imprese secondo le dimensioni e il posizionamento del prodotto

	% su imprese interviste			Totale
	Fascia alta	Fascia media	Fascia bassa	
1-9 dipendenti	21,4	29,4	36,4	28,8
10-19 dipendenti	21,4	32,4	36,4	30,5
20-49 dipendenti	35,7	26,5	27,3	28,8
50 dipendenti e oltre	21,4	11,8	–	11,9
Totale imprese intervistate	14	34	11	59

Fonte: ns. elaborazioni su indagine CATI

quasi un quarto del campione, comprende imprese di tutte le tipologie, fra cui si segnala la presenza, esclusiva in questa fascia, di aziende che fabbricano macchine per le industrie tessili. Nella fascia bassa di mercato, la meno rappresentata fra le imprese intervistate, compare invece solo la

filatura, una delle fasi a minore valore aggiunto della filiera produttiva e, forse proprio per questa ragione, la più penalizzata dalla crisi.

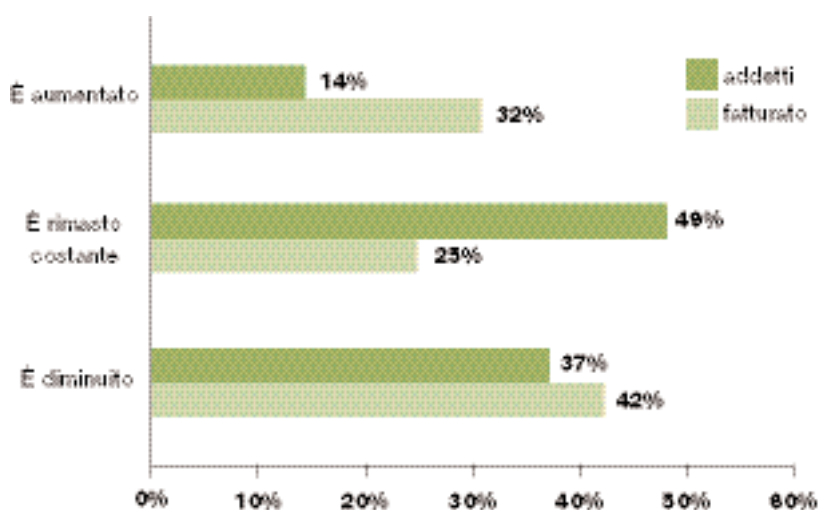
Le fasce alte e medie sono presidiate principalmente da imprese di piccole e medie dimensioni, mentre nella fascia bassa non compaiono imprese appartenenti alla classe sopra i 50 addetti. Sebbene non vi sia una forte corrispondenza fra dimensioni aziendali e posizionamento sul mercato, si rileva tuttavia una leggera concentrazione nella classe 1-9 addetti per le imprese di fascia bassa, in quella 10-19 addetti per quelle di fascia media, e in quella 20-49 per la alta.

3.3 Le performance economiche delle PMI indipendenti

Passando ad analizzare la performance economica del campione negli ultimi 5 anni, emerge immediatamente un andamento piuttosto negativo, che coinvolge più del 40% delle imprese. Se le difficoltà registrate sono coerenti con l'andamento del settore, si osserva tuttavia la presenza di un certo numero di imprese, quasi un terzo delle intervistate, che ha registrato una crescita di fatturato, mostrando dunque dei segnali positivi.

Di difficile interpretazione è tuttavia la correlazione emergente fra performance economica e posizionamento di prodotto. Si rileva infatti che la metà delle imprese di fascia alta ha registrato nell'ultimo quinquennio una diminuzione del fatturato, contro il 41% delle imprese di fascia media e il 37% di quelle di fascia bassa. Le imprese che si collocano sulle posizioni estreme e opposte di mercato sono inoltre quelle ad avere subito maggiormente, e con una frequenza simile, la contrazione del numero degli addetti; si osserva poi che le imprese performanti si distribuiscono con la stessa incidenza nell'una e nell'altra fascia.

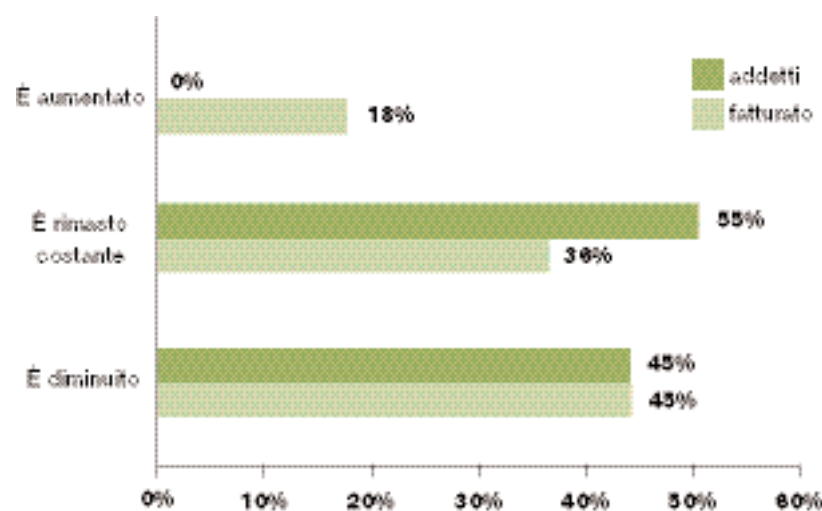
Figura 3.4a – Andamento di fatturato e addetti negli ultimi tre anni



È interessante poi rilevare che le stesse imprese fornitrici delle leader del distretto mostrano un andamento peggiore, sia in termini di fatturato sia di addetti, rispetto a quello che si rileva in media per le imprese del campione. Un andamento che con tutta probabilità rispecchia quello delle imprese di fascia alta a cui il 67% delle fornitrici destina più del 50% della propria produzione.

Questo risultato, contro intuitivo rispetto a quanto rilevato dall'intervista alle leader, sembra trovare maggiore spiegazione se si considera la tipologia produttiva delle imprese in contrazione nella fascia alta. Il 57% di queste ultime appartiene al settore della produzione di macchinari per le industrie tessili, che in quattro casi su cinque ha manifestato un andamento negativo, manifestando dunque delle difficoltà diffuse. Se si eliminasse il gruppo dal campione si osserverebbe una riduzione dell'incidenza di imprese in contrazione da 50 a 33%, e un incremento di quelle in espansione di più di 10 punti percentuali. L'andamento della fascia alta così configurata risul-

Figura 3.4b – Andamento di fatturato e addetti negli ultimi tre anni delle imprese fornitrici delle leader



terebbe il meno negativo del campione, sebbene ancora non incoraggiante, e fra le imprese non performanti comparirebbero solamente le tipologie fra le più esposte alla ristrutturazione distrettuale: filature e confezionisti.

Fatta eccezione per il settore della produzione delle macchine, non sembra possibile comunque ravvisare una corrispondenza fra l'andamento di mercato e la categoria produttiva ricoperta. Si osserva infatti che la stessa filatura, settore particolarmente penalizzato dalla crisi del tessile-laniero, comprende al suo interno imprese che negli ultimi 5 anni hanno manifestato sia un *trend* costante (23%) sia uno positivo (34%). Similmente nelle confezioni è uguale il numero di imprese performanti e non.

Più facile è spiegare la relazione esistente tra dimensioni aziendali e performance. Le imprese di medie dimensioni mostrano, con un'incidenza maggiore rispetto alle altre classi dimensionali, un andamento crescente o costante. Quasi il 60% delle unità con più di 50 dipendenti ha conosciuto nel

Tabella 3.3 – Distribuzione delle imprese secondo l'andamento del fatturato e il posizionamento del prodotto

	% su imprese rispondenti			
	Fascia alta	Fascia media	Fascia bassa	Totale
È aumentato	21,4	41,2	18,1	32,2
È rimasto costante	28,6	17,6	45,5	25,4
È diminuito	50,0	41,2	36,4	42,4
Totale imprese intervistate	14	34	11	59

Fonte: ns. elaborazioni su indagine CATI

Tabella 3.4 – Distribuzione delle imprese secondo l'andamento dei dipendenti e il posizionamento del prodotto

	% su imprese rispondenti			
	Fascia alta	Fascia media	Fascia bassa	Totale
È aumentato	–	23,5	–	13,6
È rimasto costante	57,1	44,1	54,5	49,1
È diminuito	42,9	32,4	45,5	37,3
Totale imprese intervistate	14	34	11	59

Fonte: ns. elaborazioni su indagine CATI

periodo considerato un'espansione del fatturato, e per nessuna c'è stata un calo degli addetti. Viceversa le performance più penalizzanti riguardano le micro imprese, e soprattutto le imprese di piccole dimensioni con più di 20 addetti.

Tabella 3.5 – Distribuzione delle imprese secondo l'andamento di fatturato e addetti

	% su imprese rispondenti			
	1-9 dipendenti	10-19 dipendenti	20-49 dipendenti	50 dipendenti e oltre
Andamento fatturato				
È aumentato	23,5	33,3	29,4	57,1
È rimasto costante	29,4	33,3	11,8	28,6
È diminuito	47,1	33,3	58,8	14,3
Andamento fatturato				
È aumentato	11,8	11,1	5,9	42,9
È rimasto costante	47,1	50,0	47,1	57,1
È diminuito	41,1	38,9	47,1	–
Imprese rispondenti	17	18	17	7

Fonte: ns. elaborazioni su indagine CATI

Nel complesso infine si rileva che più del 60% delle intervistate ha registrato nel corso degli ultimi 5 anni un andamento stabile, se non addirittura un miglioramento.

Buono in particolare l'andamento delle imprese di fascia media, l'unica ad avere manifestato un incremento del numero di addetti.

Si registra in generale che le imprese collocatesi in questa fascia sono quelle ad avere intrapreso una dinamica più accentuata sia in termini dimensionali sia economici, senza però mostrare delle tendenze univoche di crescita o di contrazione.

Resta però rilevante la quota complessiva di imprese che nell'ultimo quinquennio hanno subito una contrazione (40%) e che tradisce il permanere della fase di ristrutturazione provocata dalla crisi del settore.

3.4 Il profilo competitivo delle PMI indipendenti

Come emerso dal confronto con gli attori istituzionali e dall'analisi delle imprese leader, la qualità risulta essere il principale elemento competitivo su cui fanno leva le imprese intervistate. Si tratta di un fattore ritenuto determinante per le imprese appartenenti a tutte le fasce di mercato, in linea con la tipologia dei prodotti biellesi, con la tradizione laniera locale e con l'immagine di Biella a livello internazionale.

Il servizio, inteso come capacità di personalizzazione, orientamento alla soddisfazione del cliente, rapidità nelle consegne, è la seconda componente competitiva per importanza, già indicata come determinante dalle imprese leader. Su questo fattore fanno leva con incidenza ancor più rilevante le imprese appartenenti alle fasce media e bassa di mercato. Cresce inoltre l'importanza del prezzo mano a mano che si scende di fascia¹⁸.

Tabella 3.6 – Distribuzione delle imprese secondo la fascia di mercato ricoperta e principale fattore di competitività

	% su imprese rispondenti			
	Fascia alta	Fascia media	Fascia bassa	Totale
Prezzo	–	41,2	45,5	32,2
Servizio	42,9	44,1	54,5	45,8
Qualità	85,7	61,8	63,6	67,8
Innovazione di prodotto	28,6	17,6	–	16,9
Capacità di risposta alle esigenze del cliente	35,7	23,5	27,3	27,1
Ampiezza della gamma di prodotti	7,1	2,9	9,1	5,1
<i>Totale imprese intervistate</i>	<i>14</i>	<i>34</i>	<i>11</i>	<i>59</i>

Figura 3.5 – Fattori di competitività



¹⁸ Sia la tabella 3.6, che la figura 3.5 sono state costruite considerando i primi due fattori di competitività individuati dalle imprese intervistate, mentre nelle tabelle e nelle figure seguenti si farà sempre riferimento al principale fattore di competitività.

Come è facile aspettarsi, si osserva però che innovazione e prezzo rappresentano leve competitive importanti rispettivamente per le imprese di fascia alta e per quelle di fascia bassa. Nella fascia media si osserva inoltre la spinta su una più ampia varietà di leve competitive. Molto bassa infine è l'importanza attribuita alla varietà dei prodotti offerti, probabilmente anche a causa della tipologia della produzione biellese particolarmente adatta all'abbigliamento classico da uomo e da donna, ma che poco si presta alla diversificazione di prodotto.

Passando a osservare la strategia competitiva legata al posizionamento di mercato, si rileva un panorama piuttosto statico, all'interno del quale l'83% delle imprese non ha intrapreso cambiamenti di sorta verso fasce di mercato differenti. Questo comportamento colpisce in particolare le unità posizionate su fasce basse, ma è coerente con l'andamento dell'ultimo triennio del loro fatturato, caratterizzato da dinamica più stabile e fra le meno negative.

Tabella 3.7 – Distribuzione delle imprese secondo le azioni di riposizionamento dei prodotti e il loro posizionamento attuale del prodotto

	% su imprese intervistate			
	Fascia alta	Fascia media	Fascia bassa	Totale
Spostamento su fasce di qualità più elevate	–	23,5	9,1	15,3
Spostamento su fasce di qualità meno elevate	7,1	–	–	1,7
Nessun cambiamento	92,9	76,5	90,9	83,1
Totale imprese rispondenti	14	34	11	59

Fonte: ns. elab. su indagine CATI

Le imprese di fascia media viceversa, oltre a mostrare le migliori performance del campione, sono quelle a manifestare la maggiore propensione al cambiamento strategico: quasi un quarto di queste ultime si sta infatti muovendo su una produzione di fascia più elevata. Fra di esse il riposizionamento è praticato in particolare dalle filature, ma non sembra costituire una reazione a un andamento negativo di mercato. Si registra infatti che nella metà dei casi il riposizionamento è associato a una espansione di fatturato.



Capitolo 4

**I GRANDI ASSI
DEL CAMBIAMENTO:
IL MANUFACTURING**

I grandi assi del cambiamento: il manufacturing

ELISA PERVINCA BELLINI e FRANCESCA OLIVA

Diversi problemi assediano le imprese che costituiscono il distretto di Biella, così come di altre aree geografiche del nostro paese specializzate nel tessile. A fronte di una crescente aggressività dei *competitor* provenienti dai Paesi emergenti ci si deve confrontare con una domanda stagnante nei mercati europei, principale sbocco delle produzioni biellesi, e con una penalizzazione delle esportazioni verso altri continenti determinata dal cambio euro-dollaro.

Vi sono però una serie di sfide che riguardano esplicitamente la produzione tessile-laniera e in particolare la specializzazione del distretto di Biella nel trattamento di fibre di lana per abbigliamento classico da uomo: l'affermarsi di un modo di vestire più "casual", con conseguente spostamento dei consumi dalla lana a favore di fibre "informali"; i limitati margini di differenziazione dei materiali utilizzati e di presidio di altri settori merceologici; i minori margini di innovazione in design rispetto all'abbigliamento uomo "non classico" o all'abbigliamento donna.

A queste sfide il distretto ha risposto con una significativa contrazione della capacità produttiva ma anche attraverso azioni proattive di riorganizzazione della produzione che si sono esplicitate, per le leader, in alcuni fenomeni di integrazioni verticali (a monte: per garantirsi la qualità della materia prima; a valle: per avvicinarsi al consumatore) e orizzontali (per aumentare la gamma dei prodotti offerti). Le PMI indi-

pendenti hanno mostrato invece una minore decisione – solo un terzo ha mutato la propria struttura organizzativa della produzione – mostrando sia fenomeni di integrazione che di disintegrazione della filiera produttiva e segnalano il rischio che la fascia alta del mercato sia riservata ormai soltanto alle imprese di dimensioni più elevate che possono permettersi investimenti pubblicitari, comunicativi e distributivi di dimensioni elevate.

4.1 L'organizzazione della produzione delle PMI

Dai dati fin qui analizzati, emerge l'immagine di un assetto distrettuale in cui la fascia bassa sembra avere trovato una sua collocazione stabile, mentre ancora elevata è l'incidenza delle imprese in contrazione in quella alta, a indicare un probabile permanere degli effetti della crisi. La strategia più preminente sembra essere quella delle imprese di fascia media, nella quale non solo vi è l'incidenza più elevata delle imprese in espansione, ma anche dove si collocano quasi tutte le imprese che si stanno spostando su fasce più elevate. La bassissima frequenza del riposizionamento di mercato tradisce tuttavia una certa staticità strategica, che trova in parte conferma nei dati sulla riorganizzazione produttiva.

Il cambiamento organizzativo coinvolge infatti solo un terzo delle imprese, di cui il 58% negli ultimi 5 anni ha portato all'esterno fasi o lavorazioni produttive mentre il restante 42% ha compiuto l'operazione inversa. Questi cambiamenti coinvolgono in particolare le imprese di medie dimensioni fra cui l'incidenza della riorganizzazione supera il 50% e si divide in maniera uniforme fra processi di internalizzazione e di esternalizzazione. Fra di esse si registrano performance tendenzialmente costanti o positive, e in alcuni casi si riscontra, fra le imprese esternalizzatrici, addirittura una crescita dimensionale, a testimonianza di un andamento particolarmente positivo.

Figura 4.1 – Cambiamenti del grado di integrazione verticale delle aziende

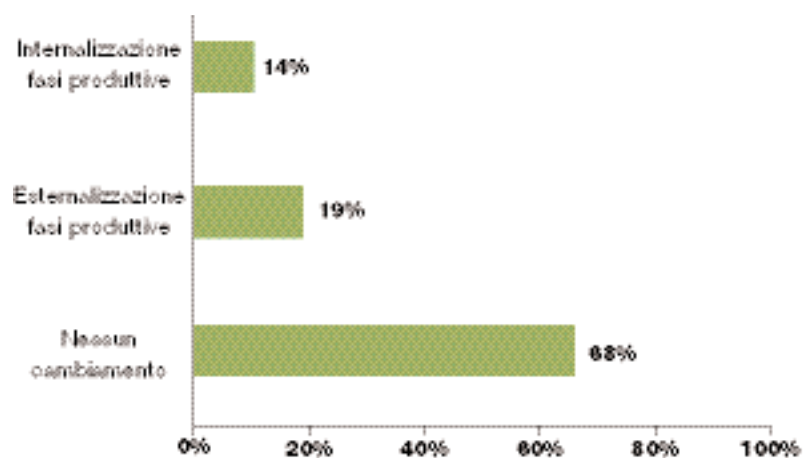


Tabella 4.2 – Cambiamenti del posizionamento sul mercato secondo il grado di integrazione verticale

	Spostamento fasce di qualità più elevate	Spostamento fasce di qualità meno elevate	Nessun cambiamento	Totale imprese rispondenti
<i>Esternalizzazioni</i>				
fasi produttive	22,2	–	18,4	18,6
<i>Internalizzazioni</i>				
fasi produttive	22,2	–	12,2	13,6
Nessun cambiamento	55,6	100,0	69,4	67,8
<i>Totale imprese rispondenti</i>	<i>9</i>	<i>1</i>	<i>49</i>	<i>59</i>

Fonte: ns. elab. su indagine CATI

Tabella 4.1 – Distribuzione delle imprese secondo le dimensioni e il grado di integrazione verticale

	% su imprese intervistate			
	1-9 dipendenti	10-19 dipendenti	20-49 dipendenti	50 dipendenti e oltre
<i>Esternalizzazioni</i>				
fasi produttive	29,4	11,1	11,8	28,6
<i>Internalizzazioni</i>				
fasi produttive	5,9	16,7	11,8	28,6
Nessun cambiamento	64,7	72,2	76,5	42,9
<i>Totale imprese rispondenti</i>	<i>17</i>	<i>18</i>	<i>17</i>	<i>7</i>

Fonte: ns. elaborazioni su indagine CATI

Interessante è inoltre osservare un picco di esternalizzazione fra le imprese di micro-dimensioni, in questo caso legate tuttavia a un andamento economico non sempre positivo e di

conseguenza motivate principalmente da una strategia di riduzione dei costi di produzione.

La riorganizzazione produttiva interessa inoltre in maniera paragonabile le imprese di fascia alta e di fascia media: in ciascuna delle due fasce si rileva infatti una incidenza non dissimile di fenomeni di internalizzazione e di esternalizzazione, che interessano nel complesso circa il 40% delle imprese all'interno di ciascun livello. Le imprese di fascia bassa, viceversa, non hanno registrato cambiamenti degni di nota.

È interessante poi osservare che quasi la metà delle imprese che hanno intrapreso modifiche nell'assetto organizzativo nell'ultimo quinquennio sta inoltre intraprendendo uno spostamento su fasce diverse di mercato. Fra queste ultime non si delinea tuttavia una netta preferenza per il *make* o il *buy*.

Una relazione più chiara si osserva invece fra il profilo competitivo e il tipo di riorganizzazione. Tra le imprese che hanno internalizzato fasi della produzione, il 50% persegue la qualità come principale leva competitiva e, coerentemente, ha intrapreso processi di riorganizzazione per assumere un maggiore controllo sulla filiera produttiva.

Tabella 4.3 – Cambiamenti del grado di integrazione verticale secondo i principali fattori di competitività

Fattori di competitività	% su imprese rispondenti			
	Esternalizzazioni fasi produttive	Internalizzazione fasi produttive	Nessun cambiamento	Totale
Prezzo	18,2	–	10,0	10,2
Servizio	18,2	25,0	35,0	30,5
Qualità	36,4	50,0	32,5	35,6
Innovazione di prodotto	18,2	25,0	7,5	11,9
Capacità di risposta alle esigenze del cliente	–	–	12,5	8,5
Ampiezza della gamma di prodotti	9,1	–	2,5	3,4
<i>Imprese rispondenti</i>	<i>11</i>	<i>8</i>	<i>40</i>	<i>59</i>

Fonte: ns. elaborazioni su inagine CATI

Viceversa, tra le imprese che hanno optato per l'esternalizzazione si osserva con maggiore frequenza la scelta di terzisti capaci di offrire una maggiore qualità sulla specifica fase esternalizzata (vedi tabella 4.3), seguita dalla ricerca di vantaggi di costo, per rendere competitiva l'azienda sul versante del prezzo, e dalla possibilità di offrire un miglior servizio.

Le motivazioni più addotte per l'esternalizzazione risultano essere la ricerca di una maggiore flessibilità e la riduzione dei costi, mentre le imprese che internalizzano perseguono parimenti vantaggi di costo, controllo sulla qualità e sui tempi di consegna.

Si rileva poi che, in percentuale, le ragioni di costo sono state indicate con maggiore frequenza, sia per l'internalizzazione che per l'esternalizzazione, dalle imprese di fascia alta rispetto a quelle di fascia media. Queste ultime viceversa, nella definizione delle loro strategie produttive, sembrano dare maggiore rilievo a elementi legati all'incremento della qualità e del servizio.

In conclusione le ultime rilevazioni sembrano confermare alcune delle considerazioni più sopra riportate: le imprese

Figura 4.2a – Ragioni dell'internalizzazione delle fasi produttive

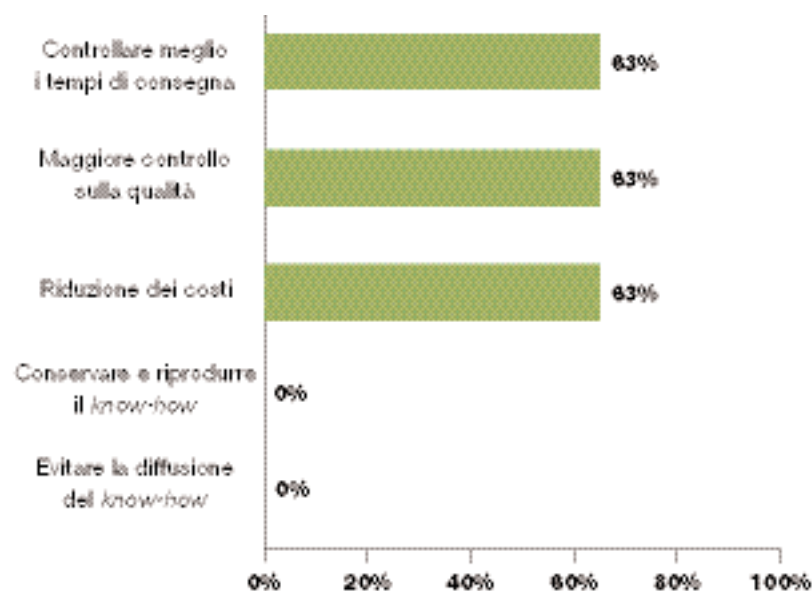
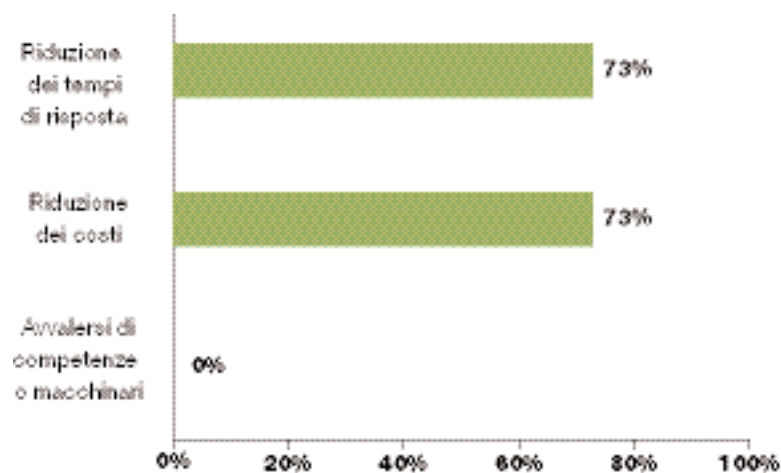


Figura 4.2b – Ragioni dell'esternalizzazione delle fasi produttive



di fascia media appaiono essere le più dinamiche in termini di riorganizzazione e ricollocamento strategico, orientate soprattutto verso una maggiore qualità e un migliore servizio; le imprese di fascia alta appaiono particolarmente penalizzate dalle dinamiche economiche in corso negli ultimi anni, e sembrano avere reagito adottando strategie maggiormente “difensive” (finalizzate alla riduzione dei costi) che “offensive” (finalizzate a incrementare qualità e innovazione). Una certa stabilità domina invece fra le imprese di fascia bassa.

4.2 I rapporti PMI indipendenti - fornitori

Il panorama delle relazioni con i fornitori permette di completare l'analisi dell'organizzazione produttiva e di individuare il livello di interazione/dipendenza dal tessuto distrettuale delle imprese intervistate.

Dall'analisi dei dati emerge immediatamente che il numero di

Figura 4.3 – Cambiamenti nel numero dei fornitori negli ultimi 5 anni

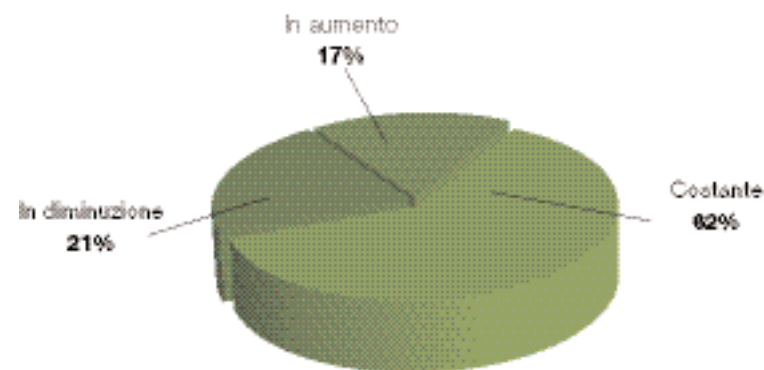


Tabella 4.3 – Stabilità dei rapporti con i fornitori

	Imprese rispondenti (Valori %)
Imprese che hanno rapporti con i fornitori da più di 5 anni	93,2
Peso % medio dei fornitori con rapporto stabile su totale fornitori	
0%-9%	3,6
10%-20%	20,0
21%-30%	14,5
31%-50%	18,2
Più del 50%	43,6

Fonte: ns. elaborazione su indagine CATI

queste relazioni ha mostrato un andamento piuttosto costante negli ultimi 5 anni; solo nel 21% dei casi è stata registrata una riduzione del numero di fornitori, mentre nel 17% si è verificato addirittura un aumento.

Tabella 4.4 – Distribuzione delle imprese secondo la stabilità del rapporto con i fornitori e l'andamento del fatturato

Peso medio dei fornitori con rapporto stabile su totale dei fornitori	% su imprese intervistate		
	andamento del fatturato		
	È aumentato	È costante	È diminuito
0%-9%	–	–	4,2
10%-20%	5,6	30,8	25,0
21%-30%	22,2	15,4	8,3
31%-50%	22,2	23,1	12,5
Più del 50%	50,0	30,8	41,7
<i>Imprese rispondenti</i>	<i>18</i>	<i>13</i>	<i>24</i>

Fonte: ns. elaborazione su indagine CATI

Tabella 4.5 – Relazioni con i fornitori

Attività svolte dal committente	% su imprese rispondenti			
	Spesso	In alcuni casi	Mai	Imprese rispondenti
Visita e controllo degli stabilimenti	18,6	28,8	52,5	59
Suggerimento di soluzioni per ridurre i costi	11,9	25,4	62,7	59
Suggerimento di soluzioni per incrementare la qualità	23,7	40,7	35,6	59
Fornitura di parte dei macchinari necessari	5,1	15,3	79,7	59
Offerta di finanziamenti/sostegno nella ricerca di finanziamenti	–	10,3	89,7	58
Coinvolgimento nelle fasi di progettazione e ingegnerizzazione	5,3	24,6	70,2	57

Fonte: ns. elaborazione su indagine CATI

Anche la tipologia del rapporto rivela una certa costanza: la metà delle imprese intrattiene rapporti stabili con meno della metà dei fornitori, ma un'elevata percentuale del campione (60%) dichiara relazioni stabili con più del 30% di questi ultimi. Fra coloro per cui questa percentuale supera il 50% si

osserva inoltre una certa rilevanza di casi in cui la stabilità riguarda la totalità dei fornitori.

Le imprese che hanno avuto un migliore andamento economico negli ultimi cinque anni mostrano una maggiore tendenza a conservare i rapporti con la propria rete di fornitura. Fra coloro per

Tabella 4.6 – Distribuzione delle imprese secondo il grado di integrazione verticale e l'interazione con i fornitori

	% su imprese intervistate		
	Esternalizzazioni fasi produttive	Internalizzazioni fasi produttive	Nessun cambiamento
Visita e controllo degli stabilimenti	45,5	62,5	47,5
Suggerimento di soluzioni per ridurre i costi	27,3	37,5	40,0
Suggerimento di soluzioni per incrementare la qualità	63,6	62,5	65,0
Fornitura di parte dei macchinari necessari	36,4	12,5	17,5
Offerta di finanziamenti/sostegno nella ricerca di finanziamenti	18,2	12,5	7,5
Coinvolgimento nelle fasi di progettazione e ingegnerizzazione	54,5	25,0	22,5
<i>Totale imprese rispondenti</i>	<i>11</i>	<i>8</i>	<i>40</i>

Fonte: ns. elaborazione su indagine CATI

cui il fatturato è diminuito o è rimasto costante si registra invece una maggiore incidenza, rispetto al resto del campione, di imprese che intrattengono rapporti stabili con meno del 20% dei fornitori. Sono inoltre le imprese in contrazione a comprendere gli unici casi in cui l'instabilità caratterizza il 90% delle relazioni.

Come già osservato nelle analisi di altre realtà distrettuali e come emerso dalle interviste alle imprese leader, il contenuto dell'interazione con i fornitori può non esaurirsi nel puro rapporto commerciale, ma prevedere vari livelli di collaborazione, come il suggerimento di soluzioni per ridurre i costi o incrementare la qualità, fino al coinvolgimento finanziario. Le imprese del campione considerato non mostrano tuttavia elevati livelli di interazione: in media il 65% delle intervistate dichiara infatti di non intrattenere alcun rapporto extra-commerciale con i propri fornitori. La percentuale raggiunge l'80% quando si fa riferimento ad attività quali la fornitura di macchinari, l'offerta di finanziamenti e il coinvolgimento nelle fasi di progettazione e ingegnerizzazione, a dimostrazione di una certa autonomia e maturità della fornitura utilizzata.

L'attività più diffusa è il suggerimento di soluzioni per incrementare la qualità della produzione, praticata con frequenza elevata dal 24% delle imprese, e solo in alcuni casi dal 41%. Come è possibile aspettarsi, questa attività è particolarmente frequente fra le imprese che individuano nella qualità e nell'innovazione le principali leve competitive: le prime la praticano nel 76% dei casi e le seconde nel 71%.

Il 37% delle intervistate suggerisce inoltre ai propri fornitori soluzioni per ridurre i costi, ma con frequenza saltuaria in più della metà dei casi. Questo tipo di interazione è diffuso in maniera abbastanza uniforme fra le imprese di tutti i profili competitivi con una leggera prevalenza fra coloro che puntano su qualità (47,6%), servizio (38,9%) e prezzo (33,3%). Si tratta delle stesse tipologie di imprese fra cui è inoltre frequente la visita e il controllo degli stabilimenti insieme, in questo caso, a chi compete sulla varietà dei prodotti offerti.

In generale si osserva che le imprese che fanno della qualità e dell'innovazione i loro principali elementi competitivi praticano maggiormente forme di collaborazione extra-commerciale

**Tabella 4.7 – Attitudine a mettere in competizione dei fornitori
secondo i fattori di competitività**

Fattori di competitività	% su imprese rispondenti			
	Tutti i fornitori sono messi in competizione	Solo alcuni fornitori sono messi in competizione	Nessun fornitore è messo in competizione	Totale imprese rispondenti
Prezzo	–	50,0	50,0	6
Servizio	35,3	23,5	41,2	17
Qualità	35,0	15,0	50,0	20
Innovazione di prodotto	14,3	42,9	42,9	7
Capacità di risposta alle esigenze del cliente	40,0	–	60,0	5
Ampiezza della gamma dei prodotti	–	–	100,0	2
<i>Totale imprese rispondenti</i>	<i>28,1</i>	<i>22,8</i>	<i>49,1</i>	<i>57</i>

Fonte: ns. elaborazione su indagine CATI

**Tabella 4.8 – Attitudine a mettere in competizione dei fornitori
secondo il posizionamento del prodotto**

Posizionamento del prodotto	% su imprese rispondenti			
	Tutti i fornitori sono messi in competizione	Solo alcuni fornitori sono messi in competizione	Nessun fornitore è messo in competizione	Imprese rispondenti
Fascia bassa	27,3	9,1	63,6	100,0
Fascia media	28,1	28,1	43,8	100,0
Fascia alta	28,6	21,4	50,0	100,0
<i>Totale imprese rispondenti</i>	<i>16</i>	<i>13</i>	<i>28</i>	<i>57</i>

Fonte: ns. elaborazione su indagine CATI

con i propri fornitori. Questo comportamento è probabilmente espressione, da un lato della necessità di presidiare con una certa intensità, seppur non direttamente, l'intero processo produttivo, e dall'altro di stimolare il processo innovativo

attraverso il coinvolgimento del *know-how* di altre imprese. Fra questo tipo di imprese risultano dunque relativamente diffuse anche forme di interazione più strette di quelle esposte, quali il finanziamento diretto, il sostegno alla ricerca di finan-

ziamenti, la fornitura di macchinari o il coinvolgimento nelle fasi di progettazione e ingegnerizzazione. Le stesse attività sono inoltre praticate con una incidenza superiore alla media da parte di quelle imprese che negli ultimi cinque anni hanno portato all'esterno lavorazioni o fasi produttive, forse a indicare il tentativo di mantenere un certo controllo sulle fasi o lavorazioni esternalizzate per ridurre gli effetti della perdita di *know-how* o di qualità.

Si rileva poi che le imprese che hanno avuto un migliore andamento economico negli ultimi anni intrattengono con maggiore frequenza, rispetto al resto del campione, forme di collaborazione più strette. Viceversa le imprese in contrazione praticano più raramente ogni genere di interazione extra commerciale, fatta eccezione per il suggerimento di soluzioni per incrementare la qualità.

Al metodo della collaborazione/controllo dei fornitori le imprese affiancano poi lo stimolo alla concorrenza. Più della metà del campione dichiara infatti di mettere in competizione in maniera sistematica o occasionale i propri fornitori. È tra le imprese di fascia alta e tra quelle che competono sul prezzo, sulla capacità di risposta alle esigenze del cliente e sul servizio che appare più frequente la pratica di mettere in concorrenza almeno una parte dei propri fornitori, viceversa le imprese di fascia bassa o che insistono maggiormente sull'innovazione di prodotto come fattore competitivo manifestano con minore accento questa tendenza.

Similmente le imprese che hanno manifestato un aumento di fatturato mettono sistematicamente in competizione i propri fornitori solo nel 16% dei casi, una percentuale che cresce a 40% se invece si considerano le imprese in contrazione.

Accostate alle considerazioni fatte poco sopra su andamento economico e rapporti di fornitura, questi risultati sembrano indicare che chi registra le performance migliori tende non solo a conservare, con una maggiore frequenza rispetto agli altri, la rete di fornitura, ma anche a esercitare forme di

Figura 4.4 – Localizzazione dei nuovi fornitori

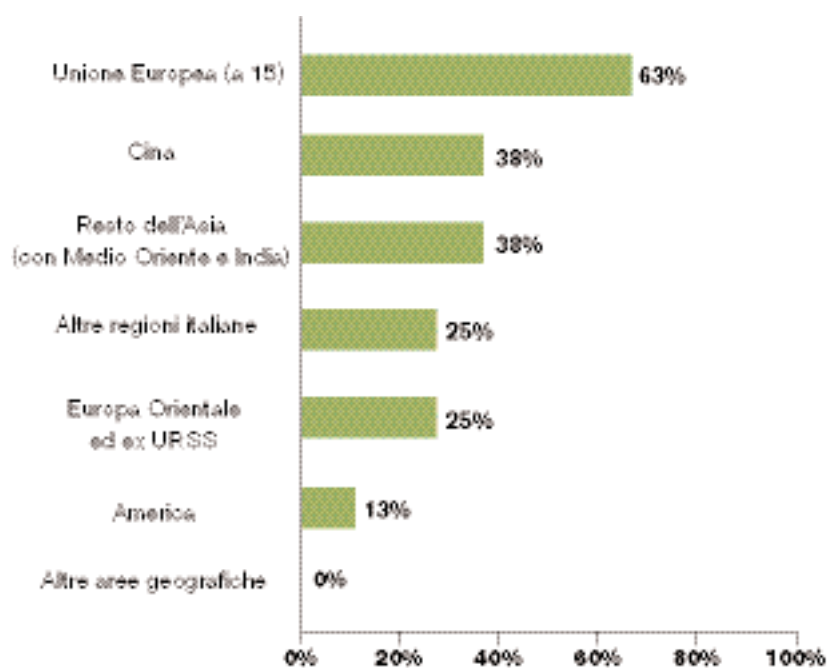


Figura 4.5 – Motivi sottostanti la sostituzione dei fornitori del distretto

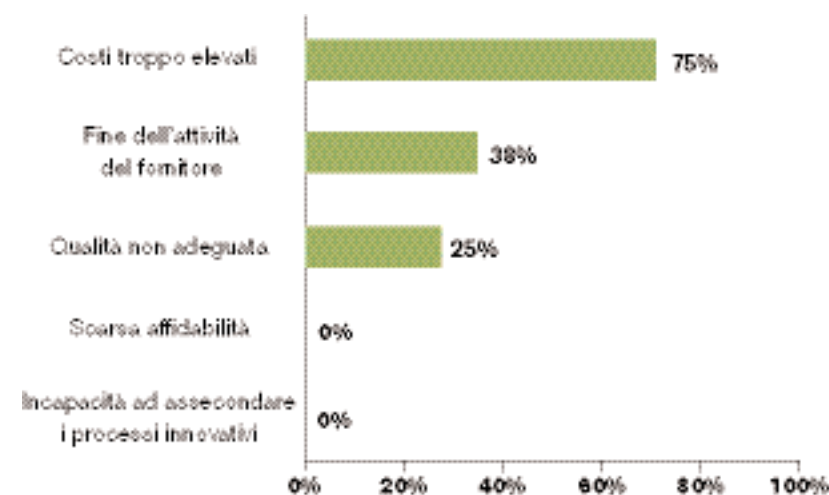


Tabella 4.9 – Fenomeni di sostituzione dei fornitori del distretto con fornitori esterni secondo il posizionamento del prodotto

Posizionamento del prodotto	% su imprese rispondenti		
	Hanno sostituito i fornitori	Non hanno sostituito i fornitori	Imprese rispondenti
Fascia bassa	–	100,0	11
Fascia media	20,6	79,4	34
Fascia alta	7,1	92,9	14

Fonte: ns. elaborazioni su indagine CATI

Tabella 4.10 – Fenomeni di sostituzione dei fornitori del distretto con fornitori esterni secondo i fattori di competitività

Fattori di competitività	% su imprese rispondenti		
	Hanno sostituito i fornitori	Non hanno sostituito i fornitori	Imprese rispondenti
Prezzo	16,7	83,3	100,0
Servizio	–	100,0	100,0
Qualità	9,5	90,5	100,0
Innovazione di prodotto	42,9	57,1	100,0
Capacità di risposta alle esigenze del cliente	40,0	60,0	100,0
Ampiezza della gamma prodotti	–	100,0	100,0

Fonte: ns. elaborazioni su indagine CATI

interazione che prevedono sia il controllo che il coinvolgimento finalizzato alla valorizzazione del *know-how* del fornitore. Per le imprese in contrazione si registrano invece rapporti meno stabili, di conseguenza meno frequenti sono anche le forme di collaborazione, mentre la ricerca dell'efficienza della fornitura viene stimolata con una certa frequenza attraverso la competizione.

Un altro aspetto di grande interesse per la comprensione dell'andamento e della tenuta della rete di competenze distrettuali detenuta dalla sub-fornitura locale è la propensione alla sostituzione di fornitori interni al distretto con fornitori esterni. Per il distretto di Biella questa dinamica non assume tratti particolarmente rilevanti, essa infatti riguarda solo il 16% delle imprese del campione. Generalmente i nuovi fornitori sono localizzati all'estero, più frequentemente in altri paesi dell'Unione Europea (a 15) oppure in Cina e altre regioni asiatiche.

La principale ragione addotta per la sostituzione è la ricerca di condizioni di costo più vantaggiose, indicata dal 75% delle imprese, ma rilevante è anche la fine dell'attività del fornitore (38%). Solo nel 25% dei casi i fornitori vengono sostituiti per ragioni di qualità, e in tal caso i nuovi fornitori risultano essere localizzati esclusivamente e in eguale misura in Europa Occidentale e in Cina. Fra coloro che effettuano sostituzioni per ragioni di costo sono invece stati individuati nuovi fornitori in tutte le aree geografiche indicate, ma di nuovo l'incidenza maggiore si verifica per Europa (a 15), Cina e resto dell'Asia.

Le imprese che attuano questa strategia sono tessiture e filature e appartengono, nella quasi totalità dei casi, alla fascia media; molte di esse hanno inoltre registrato negli ultimi cinque anni una riduzione delle relazioni di fornitura, e, nella quasi totalità dei casi (88%), un incremento del fatturato. Il 38% di queste ultime si sta infine spostando verso fasce di mercato più elevate, e in tal caso ha acquisito nuovi fornitori in Asia o in Europa.

4.3 Le reazioni alla crisi delle imprese leader

La tendenza al ricompattamento del ciclo produttivo intrapreso dalle imprese leader negli anni '90, che ha riguardato l'intero distretto, si è ulteriormente accentuata dopo il 2001 sia in reazione all'inasprirsi della competizione asiatica, ma anche come risposta ai mutamenti occorsi nel mercato del tessile e dell'abbigliamento negli ultimi 5-10 anni.

Mutamenti che si esprimono nell'intensificarsi del ritmo delle stagioni delle collezioni di abbigliamento, con l'affacciarsi da un lato delle precollezioni e delle collezioni "cruise" e dall'altro con il dilagare del pronto moda con le logiche della creazione di nuove collezioni ogni tre settimane; è anche certamente un cambiamento importante la crescente incertezza sulle vendite e sui consumi, che costringe le imprese a ordinativi sempre più frequenti e ridotti e impedisce una programmazione degli acquisti da parte della distribuzione. La conseguente progressiva riduzione del *time to market* richiede alle imprese lo sviluppo di flessibilità e velocità senza però pregiudicare la tradizionale qualità del prodotto.

In risposta a queste sfide si osserva che le imprese caratterizzate da una produzione di eccellenza hanno in genere incrementato il loro controllo sull'intero ciclo produttivo (in particolare a monte) e il coordinamento su tutta la filiera, strategia che permette di raggiungere standard qualitativi sempre più elevati, di continuare a competere su fasce di mercato meno minacciate dai prodotti asiatici e di migliorare la velocità e l'efficienza del processo di produzione.

Per le imprese con una produzione maggiormente differenziata e di fascia medio-alta si osserva invece una duplice tendenza: quella di un'integrazione a valle alla ricerca dello sbocco presso il consumatore finale al fine di sottrarsi al predominio della distribuzione e quella di una integrazione orizzontale finalizzata all'offerta ora di prodotti diversi, ora destinati a differenti fasce di mercato.

Un esempio della prima strategia è fornito da una impresa che da anni si è integrata a monte con l'acquisto di un'azienda che com-

pra lana in Australia: oggi possiede tre fattorie in Nuova Zelanda con circa 30.000 pecore e ha acquistato insieme ad altri due concorrenti una pettinatura e una filatura locali¹⁹; con queste ultime operazioni ha internalizzato completamente due fasi della produzione precedentemente affidate a terzisti con l'intento di preservare il *know-how* e la tradizione centenaria maturata nel distretto, che si traducono in un elevato valore aggiunto per il prodotto finale difficilmente raggiungibile in altri territori.

Esemplifica invece la seconda strategia il caso di una impresa leader che alla fine degli anni '90, grazie all'acquisto di una manifattura che produce, confeziona e distribuisce capi di intimo con marchio già noto sul mercato, ha potuto accedere al mercato del consumatore finale.

Un secondo esempio è offerto da un'altra delle imprese intervistate che nel corso degli ultimi cinque anni ha proceduto ad ampliare la propria capacità produttiva con una serie di acquisizioni e investimenti finalizzati a rendere l'impresa competitiva su differenti fasce di mercato con prodotti di qualità differente e che pone fra i suoi obiettivi di medio termine l'acquisizione di un marchio noto per accedere al mercato finale.

4.4 Leader e subfornitura

Le aziende leader del distretto interagiscono con un gran numero di imprese sia per le fasi più marginali della produzione sia, in misura minore, per quelle a maggior valore aggiunto. Le principali imprese fornitrici, a cui tutti ricorrono, sono quelle di materie prime, oppure, quando l'integrazione del ciclo produttivo non giunge fino all'approvvigionamento diretto, quelle fornitrici di *tops* (lana acquistata sucida che viene lavata e pettinata).

¹⁹ Pettinatura e filatura sono infatti le fasi più colpite dalla concorrenza straniera in quanto a basso valore aggiunto e che rischiano di scomparire dal distretto poiché la qualità della loro attività non è più riconosciuta dal mercato. Il numero di terzisti specializzati in queste fasi si è ridotto considerevolmente negli ultimi cinque anni.

In questo secondo caso sempre più spesso si tratta di imprese francesi o australiane che a loro volta acquistano lana in Australia, Nuova Zelanda, Sud Africa e cachemire in Cina, Tibet, Mongolia, Afghanistan e Iran, la fanno pettinare, spesso nello stesso distretto biellese e poi rivendono alle imprese leader il prodotto pronto per la filatura.

Considerata l'importanza della scelta dei materiali per la qualità del prodotto finale, la selezione di imprese fornitrici di materie prime o di *tops* viene considerata molto importante e la stabilità e la continuità dei rapporti con queste ultime è ritenuta strategica. Le leader non esitano tuttavia a sostituire i loro fornitori, che in questa fase non sono molto numerosi, nel caso di un calo della qualità, principale criterio di selezione. Un tempo erano bassi i margini di collaborazione nella fase di approvvigionamento, in cui l'interazione tra *buyer* e fornitore si riduceva di conseguenza al controllo della qualità del prodotto acquistato. La tendenza più attuale è una maggiore collaborazione: esistono associazioni di tutela della qualità e collaborazioni a vario livello, favorite dal fatto che i difetti nella materia prima provocati, spesso, da errori umani portano a enormi danni a valle della filiera. Un altro esempio di collaborazione tra allevatori, fornitori di materia prima e filatori consiste nello sviluppo – grazie anche alle competenze di una università italiana e di una cinese – di una migliore razza di capre kashmir: si tratta di un progetto innovativo e che vede la partecipazione di differenti attori della filiera a livello internazionale. Sul fronte della lana, gli allevatori neozelandesi hanno costituito addirittura un *marketing team* che si occupa di interagire con i *buyer* di lana per obiettivi comuni in termini di prodotto o di comunicazione.

Per le successive fasi della produzione, tutte le imprese affidano generalmente parte della lavorazione eccedente le loro capacità a terzisti locali, abitudine che permette, in un mercato soggetto a stagionalità, di garantire una capacità produttiva adeguata alle richieste e di sopportare le oscillazioni della domanda.

Si tratta in questo caso di fornitori basici, operanti in fasi generalmente non strategiche, a cui tuttavia si richiede la rispon-

denza a standard qualitativi e di servizio di un certo livello. Per vicinanza, per tradizione e per esperienza questo tipo di fornitori e di terzisti sono generalmente situati all'interno del distretto e in percentuale minore provengono da altre aree distrettuali italiane specializzate nel tessile e abbigliamento.

La tendenza è quella di costruire con questi ultimi rapporti stabili e duraturi; in molti casi si tratta di rapporti decennali basati sulla conoscenza e sulla fiducia, ma difficilmente si configurano come relazioni propriamente collaborative. Il potere contrattuale è infatti fortemente sbilanciato dal lato delle leader, la maggior parte delle quali piuttosto che intraprendere azioni volte alla coltivazione della collaborazione o finalizzate alla crescita delle imprese cooperanti, attraverso ad esempio operazioni di formazione o investimenti, preferisce metterle in competizione e sostituirle in caso di inadeguatezza.

Fuori dal coro si collocano tuttavia alcuni terzisti che si sono liberati dal rapporto di generale dipendenza dalle imprese clienti, sviluppando una capacità e una specializzazione tali da renderle competitive a livello internazionale e leader a loro volta nel proprio settore. Tali imprese si pongono al di fuori della tendenza all'integrazione di cui si è parlato sopra, si tratta ad esempio di filature o di imprese come tintorie e pettinature offerenti lavorazioni che richiedono strutture la cui scala minima di produzione è troppo ampia per essere internalizzata in una impresa integrata, e che conservano una posizione competitiva nelle fasce molto alte. Sebbene, come osservato, la tendenza generale sia quella di svolgere internamente le fasi a maggiore valore aggiunto, vi sono poi imprese che si rivolgono all'esterno anche per lavorazioni di un certo livello. Si tratta di casi non diffusi e che riguardano principalmente le imprese che hanno una produzione differenziata, molto aperte all'innovazione o con una buona componente di produzione dedicata all'abbigliamento donna (tipicamente più soggetta alle evoluzioni della moda).

La ricerca e l'introduzione di soluzioni e materiali sempre nuovi richiede in questo caso l'utilizzo di competenze spesso non facenti parte del *know-how* aziendale; rivolgersi dunque a for-

nitore specializzati permette di cogliere e sfruttare tendenze e innovazioni con cui altrimenti non si verrebbe a contatto. Si tratta tuttavia di rapporti generalmente non continuativi che possono dare luogo a collaborazioni *ad hoc* che nascono e si esauriscono con il cambiare della moda.

In generale i fornitori e i terzisti a cui fanno ricorso le imprese leader si trovano in territorio italiano, molto spesso nel distretto stesso. Per le fasi ad alto valore aggiunto le leader sfruttano l'infinita gamma di opportunità e di eccellenze offerte dal patrimonio biellese e nazionale, mentre trascurabile, seppure in aumento, è la sostituzione di fornitori locali con fornitori stranieri nelle fasi di minore valore (ad esempio la filatura). Anche in questo caso tuttavia i pochi esempi citati si riferiscono a fornitori italiani che hanno trasferito la loro produzione in Paesi a basso costo del lavoro. Le evoluzioni del mercato e le tendenze esposte nei paragrafi precedenti comportano tuttavia alcuni cambiamenti nei rapporti intrattenuti con terzisti e fornitori da parte delle imprese leader. La riduzione dei quantitativi prodotti e la compattazione del ciclo produttivo hanno in genere ridotto il ricorso al terzismo e hanno portato contestualmente a un irrigidimento dei rapporti rimanenti. Come già osservato alcune imprese hanno acquisito delle partecipazioni in aziende distrettuali che prima lavoravano per loro *a façon* ma quando l'incremento del controllo non è arrivato a questi livelli si è comunque assistito a una gerarchizzazione dei rapporti e a un diffondersi della tendenza di mettere in competizione più imprese. Si tratta in genere dell'accentuarsi di una attitudine già presente nel distretto in cui, come già osservato, non è frequente la presenza di rapporti collaborativi.

4.5 Lo sforzo innovativo delle PMI

L'analisi dei dati relativi all'innovazione costituisce un ulteriore elemento di grande interesse al fine di individuare alcune potenzialità latenti e manifeste del campione.

Figura 4.6 – Diffusione e intensità degli investimenti in R&S

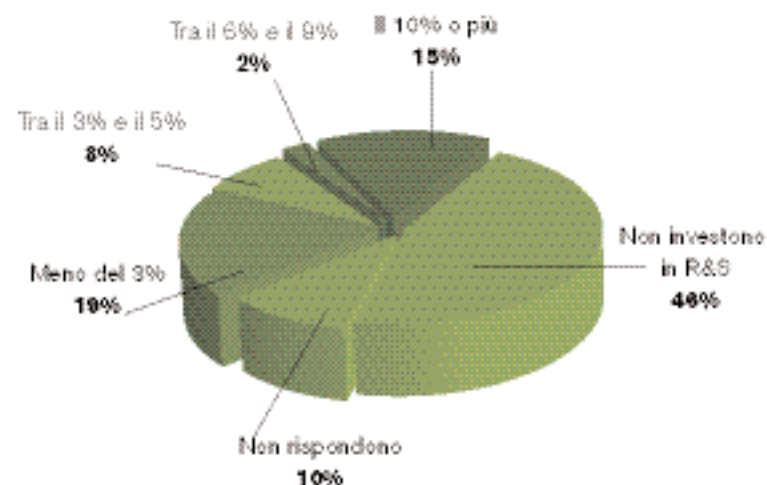


Tabella 4.11 – Distribuzione delle imprese secondo gli investimenti in R&S e la fascia di mercato

Fascia di mercato	Quota di investimenti in R&S				
	Meno del				Più del
	0%	3%	3-5%	6-9%	9%
Prezzo	14,8	27,3	60,0	–	44,4
Servizio	55,6	54,5	40,0	–	44,4
Qualità	29,6	18,2	–	100,0	11,1
Imprese rispondenti	27	11	5	1	9

Fonte: ns. elaborazioni su indagine CATI

I dati indicati nella figura 4.6 mostrano immediatamente un'ampia diffusione dello sforzo innovativo: non solo più della metà delle imprese dichiara di investire in R&S, ma i livelli di investimento risultano superare il 10% del fatturato per quasi un terzo delle imprese, collocandosi su valori uguali o maggiori a quelli dichiarati dalle leader. La metà delle imprese

investe meno del 5%, mentre molto poco rappresentata risulta essere la categoria delle imprese che spendono tra il 6 e il 9% del proprio fatturato.

Circa il 70% delle imprese innovative indica in qualità, servizio e in particolare innovazione, le sue principali leve competitive. L'incidenza delle imprese che investono in R&S aumenta inoltre con il crescere delle dimensioni di impresa, oscillando fra il 18%, tra le unità con meno di 10 dipendenti, e il 100% fra quelle di medie dimensioni. Una correlazione positiva si riscontra anche con riferimento al posizionamento del prodotto: il 71% delle imprese di fascia alta, infatti, dichiara investimenti in innovazione, contro il 38% della fascia media e il 27% di quella bassa.

Lo sforzo innovativo risulta ancora più rilevante se si osservano i dati relativi alla tipologia di innovazioni introdotte. Si rileva infatti che, anche fra le imprese che non hanno dichiarato alcun investimento in R&S, vi è un ampio numero che afferma di avere introdotto almeno una innovazione negli ultimi cinque anni. Fra queste ultime non si osserva tuttavia nessun particolare accento su una o più tipologie di innovazione.

Più evidente, seppur debole, emerge invece la relazione con la quota investita in R&S, per lo meno per quanto riguarda le innovazioni di prodotto (tabella 4.12). Tra le imprese per cui l'investimento supera il 9%, si osserva che la metà ha introdotto negli ultimi cinque anni prodotti nuovi per l'azienda, e l'80% prodotti nuovi per il mercato. Viceversa le innovazioni di processo risultano più frequenti fra le imprese che investono meno del 3% del fatturato. Nel complesso la tipologia di innovazione a cui è attribuita maggiore rilevanza è quella di prodotto. Si tratta infatti di un tipo di innovazione a cui è direttamente connessa la competitività dell'impresa, in particolare se si tratta di prodotti nuovi per il mercato. In tal caso tuttavia lo sforzo innovativo richiesto è molto costoso, ragione per cui, come appena osservato, è praticabile in particolare dalle imprese che investono percentuali consistenti del proprio fatturato in R&S. Molto più diffusa è quindi l'introduzione di prodotti nuovi per l'azienda, effettuata negli ultimi cinque anni dal 42% delle imprese.

Figura 4.7 – Innovazioni introdotte

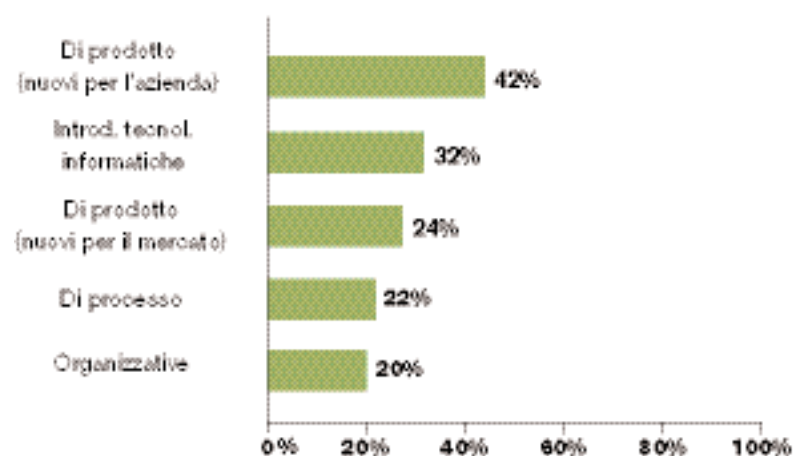


Tabella 4.12 – Distribuzione delle imprese secondo gli investimenti in R&S e le innovazioni introdotte

Tipo di innovazione introdotta	Quota di investimenti in R&S			
	Meno del			Più del
	3%	3-5%	6-9%	9%
Di prodotto (nuovi per l'azienda)	9,1	20,0	–	55,6
Di prodotto (nuovi per il mercato)	45,5	20,0	–	88,9
Di processo	27,3	20,0	100,0	11,1
Organizzative	9,1	60,0	–	11,1
Introd. tecnol. informatiche	18,2	20,0	–	33,3
Imprese rispondenti	11	5	1	9

Fonte: ns. elaborazioni su indagine CATI

È rilevante, inoltre, l'introduzione di tecnologie informatiche (32%) utilizzate per migliorare la gestione di ordini e produzione e supportare l'accelerazione dei tempi di consegna e la riduzione dei lotti; le innovazioni di processo e quelle organizzative hanno interessato, invece, solo un quinto delle imprese intervistate.

4.6 Strategie di organizzazione aziendale nelle PMI

L'osservazione delle strategie di organizzazione aziendale evidenzia un diffuso impegno nel potenziamento o nella creazione di numerose funzioni. L'86% delle imprese intervistate è impegnata nel rafforzamento di almeno una delle funzioni aziendali indicate, ciascuna delle quali è stata a sua volta oggetto di azioni di potenziamento o di creazione per almeno la metà delle imprese intervistate.

In generale una tanto diffusa vivacità difficilmente riesce a essere associata alle peculiarità delle imprese del campione. Si rileva però che le aziende che competono su innovazione e servizio sono quelle che in media praticano maggiormente il rafforzamento delle funzioni aziendali. In generale emerge inoltre una certa corrispondenza fra profilo competitivo e strategie intra-aziendali per cui si rileva, ad esempio, che il 72% delle imprese che competono sul servizio sta rafforzando la funzione commerciale e delle vendite, mentre l'83% delle imprese che fanno leva sull'innovazione è focalizzato sul potenziamento dell'ufficio tecnico.

Considerando le caratteristiche delle imprese che non stanno perseguendo strategie di trasformazione o potenziamento organizzativo, emerge che fra di esse sono parimenti rappresentate le imprese di fascia media e bassa, mentre sono assenti le imprese di fascia alta. Si tratta inoltre di imprese poco attive anche su altri fronti strategici, e che per il 50% hanno registrato una contrazione del fatturato nell'ultimo triennio.

Infine sorprende l'elevatissima percentuale di imprese che dichiara di avere rafforzato la propria produzione nel corso degli ultimi cinque anni, soprattutto alla luce dell'andamento generale del fatturato e degli addetti più sopra analizzato che non sembra giustificare il potenziamento produttivo. Sembrerebbe più plausibile correlare questa tendenza con l'incremento dell'importanza della velocità e della flessibilità produttiva imposta dalla distribuzione e che necessita di macchinari adeguati a produrre in piccoli lotti e a essere facilmente intercambiabili. In effetti, gli ordini

Figura 4.8 – Potenziamento delle funzioni aziendali

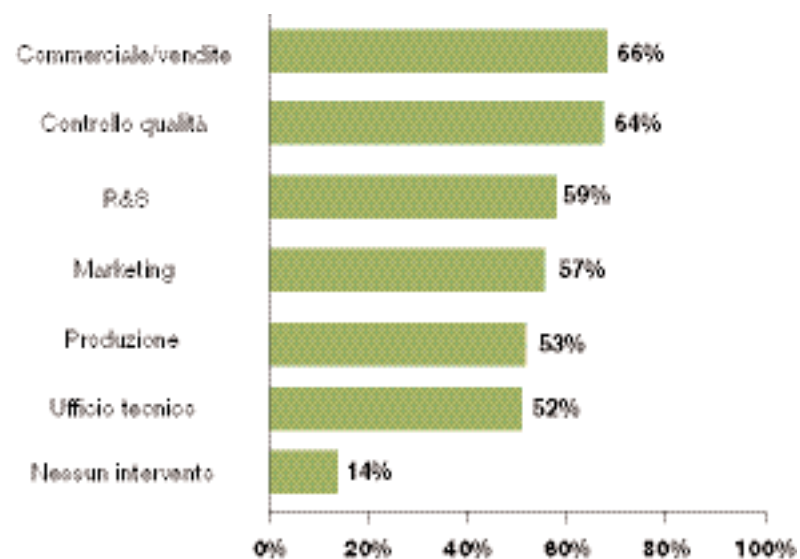


Tabella 4.13 – Relazioni tra azioni di penetrazione e consolidamento dei mercati e potenziamento delle funzioni aziendali

	% su imprese rispondenti			
	Penetrazione di sole nuove aree geografiche	Penetrazione di soli nuovi segmenti e nicchie di mercato	Entrambe le azioni di penetrazione	Nessuna penetrazione
Produzione	63,6	75,0	66,7	40,0
Ufficio tecnico	63,6	50,0	66,7	51,4
Controllo qualità	54,5	100,0	77,8	48,6
R&S	63,6	75,0	77,8	42,9
Marketing	90,9	100,0	55,6	57,1
Comm./vendite	72,7	100,0	88,9	42,9
Totale imprese rispondenti	11	4	9	35

Fonte: ns. elab. su indagine CATI

arrivano alle aziende più frammentati e in un arco di tempo minore, in fasi più avanzate della stagione. I metri prodotti costituiscono un numero minore ma sono di più i lotti tessuti.

4.7 Le dinamiche innovative delle imprese leader

L'innovazione è indubbiamente una delle leve strategiche a cui viene attribuita maggiore importanza da parte delle imprese leader. Ciononostante dalle interviste emerge una certa difficoltà a quantificare la percentuale investita nel processo innovativo, nonché una scarsa propensione all'applicazione del proprio *know-how* a nuovi prodotti.

Si osserva in effetti che l'innovazione si traduce generalmente nel rinnovo ciclico del campionario dei prodotti offerti, e nel miglioramento delle performance dei tessuti attraverso la cura nella selezione della materia prima, l'aumento della vestibilità e dell'elasticità dei tessuti o della trattabilità dei filati, o infine nell'utilizzo di materiali o di combinazioni di materiali differenti. Molte di queste sono stimolate dalle richieste specifiche di personalizzazione dei clienti, i quali, se soddisfatti dal risultato raggiunto, possono chiedere l'esclusiva all'impresa per un certo periodo. Tra lanificio e *maison* c'è sempre più un rapporto continuo e una relazione coltivata nel corso dell'anno: di conseguenza, molte di queste *liaison* privilegiate producono collezioni esclusive. Si tratta quasi di ufficializzare uno *status quo*.

Ne consegue che le imprese tendono a identificare la quota investita in innovazione nella percentuale di fatturato impiegata per la creazione del nuovo campionario (in tal caso può variare dal 3 al 30% a seconda che vengano considerate o meno nella quota tutte le risorse impegnate dalla ideazione alla produzione del campionario) oppure nel costo dell'ufficio stilistico.

Un'importante eccezione nel panorama dell'innovazione di prodotto è fornita tuttavia da una delle imprese di nicchia intervistate, che da un paio d'anni ha investito in un vero e

proprio laboratorio²⁰ di ricerca sulla lana. Quest'ultimo occupa attualmente due persone – il cui profilo è quello del chimico o dell'ingegnere chimico – ed è stato costituito con lo scopo di creare tessuti dalle caratteristiche inedite, comunicabili e riconoscibili anche dal consumatore finale²¹, pur con la dovuta attenzione a non contrastare l'immagine o il marchio del cliente che confeziona e commercializza il prodotto finito. Si tratta di una iniziativa isolata che tuttavia rappresenta un ottimo segnale che potrebbe dare vita a una tendenza nel corso dei prossimi anni.

Molto più diffusa e utilizzata dalla maggior parte delle imprese è invece l'innovazione di processo, che si traduce nell'acquisto di tecnologie e macchinari di produzione dalla Germania, dall'Italia o dal Giappone. Disporre delle tecnologie più aggiornate e più efficienti viene infatti considerata la condizione minima per produrre a costi contenuti e con tempi sufficientemente ristretti, e per potere di conseguenza rimanere sul mercato. Tutte le imprese intervistate ritengono del resto di essere dotate dei macchinari più aggiornati ed efficienti.

Cresce l'importanza dell'investimento nelle ICT (Information and Communication Technology): alcune imprese hanno da tempo introdotto l'utilizzo di ERP (Enterprise Resource Planning), altre si sono dotate di tecnologie all'avanguardia per la gestione dei processi di produzione e per la comunicazione interna; rilevante è inoltre il caso di una impresa che da tre anni utilizza un software per la gestione degli ordini e delle consegne, che le permette di prevedere con un elevatissimo livello di certezza i tempi di consegna in base al carico produttivo cui l'impresa è sottoposta.

Sempre maggiore attenzione è infine rivolta all'innovazione di servizio, una delle due voci insieme alla qualità, su cui la generalità delle imprese leader biellesi basa la sua capacità di

²⁰ Si tratta di investimenti ancora bassi che rappresentano l'1-2% del fatturato, ma si prevedono incrementi per il futuro.

²¹ Per esempio il goretex, un materiale conosciuto per le sue proprietà dal consumatore finale e utilizzato per diversi prodotti.

competere. Come precedentemente osservato, la velocità delle consegne è diventata una delle principali leve competitive per via della sempre maggiore rapidità e frequenza del cambiamento delle collezioni e della volubilità della domanda; la strategicità di tale leva aumenta inoltre se si considera che la programmazione della produzione dei *competitor* dei Paesi emergenti è infatti ancora poco sviluppata e lascia quindi ampi spazi di competitività per le imprese biellesi.

Mantenere un'elevata qualità su ordinativi ridotti e con frequente rinnovo degli ordini rappresenta forse la principale sfida per le leader biellesi, cui è necessario fare fronte con un impegno finanziario maggiore; in questa direzione si stanno infatti dirigendo la maggior parte delle imprese intervistate.

4.8 Le risorse umane delle imprese leader

Le imprese leader riconoscono ancora i vantaggi dell'appartenenza a un'area distrettuale di antichissima tradizione che garantisce la presenza di una forza lavoro con una grande familiarità con la produzione tessile laniera, le cui conoscenze, tramandate di generazione in generazione, sono entrate a fare parte della cultura del territorio.

La presenza di queste conoscenze è annoverata fra i motivi per cui le imprese di nicchia ritengono impensabile trasferire la produzione all'estero, per cui anche coloro che delocalizzano continuano tuttavia a formare nel biellese i propri dipendenti. Si tratta del resto di competenze spesso maturabili solo sul lavoro, unico luogo in cui imparare l'accuratezza e la passione per il mestiere, e che difficilmente possono essere insegnate a scuola o in percorsi formativi, seppur esistenti nel distretto.

A conferma di quanto emerso dal precedente rapporto, tuttavia, la disponibilità di risorse umane sul territorio si è ridotta considerevolmente negli ultimi anni e gli imprenditori lamentano una generale disaffezione al lavoro tessile, una difficoltà

crescente a tramandare e a comunicare la passione per questa tipologia di impiego alle nuove generazioni e un progressivo disinteresse causato non solo dal cambiamento sociale ma anche dall'immagine estremamente negativa della situazione del tessile diffusasi da qualche anno.

Come è stato osservato da alcuni intervistati, la scuola per periti tessili di Biella non riesce a ricevere un numero di iscrizioni sufficienti a costituire almeno una classe.

Accanto alle figure professionali tradizionali, la maggior parte delle imprese leader sta progressivamente incrementando la ricerca di personale di più alto livello da inserire nelle funzioni commerciali e di innovazione. Come già osservato, il momento della distribuzione e il contatto con il cliente stanno diventando momenti sempre più importanti; molte imprese stanno dunque ampliando l'utilizzo di personale interno per le vendite, in sostituzione degli agenti esterni, sia in Italia che all'estero dove alcune stanno aprendo nuovi uffici di rappresentanza per essere più vicine ai clienti stranieri.

Queste strategie portano alla ricerca di figure qualificate e di alto livello, possibilmente con anni di esperienza alle spalle, ma questa ricerca si scontra da un lato con la difficoltà di reperimento di personale con esperienza e dall'altro con la scarsa adeguatezza del personale neo-laureato al primo impiego in azienda. Per ovviare a questi problemi sempre più frequentemente le imprese ricorrono alla formazione, che per la maggior parte si svolge internamente all'azienda, in quanto più facilmente gestibile nell'organizzazione dei tempi e maggiormente focalizzata sui reali bisogni del personale, o al "furto di risorse" dalle altre imprese del distretto, soprattutto per quanto riguarda le figure dotate di maggiori qualificazioni. Poche imprese, infine, reclutano risorse specializzate quali chimici e ingegneri chimici da utilizzare per l'innovazione o la R&S. Anche in questo caso l'esperienza diventa un fattore critico, soprattutto se si considera che l'innovazione costituisce un settore di recente investimento nel quale, per ottenere risultati, è necessario puntare su risorse con competenze sviluppate anche in campo lavorativo.



Capitolo 5

**REGGERE LA
COMPETIZIONE
GLOBALE E PRESIDARE
I MERCATI IN CRESCITA**

Reggere la competizione globale e presidiare i mercati in crescita

MARIO A. MAGGIONI e MICHELE SCARPINATO

In un contesto di mercato sempre più globale e in presenza di una domanda interna che non cresce, la dinamica delle esportazioni diventa decisiva nel determinare la performance economica delle imprese biellesi.

Le esportazioni interessano infatti oltre tre quarti delle imprese intervistate e la metà delle imprese esportatrici segnala una crescita della propria performance sui mercati internazionali.

Purtroppo questo *trend* non è eguale per tutti – si deve evidenziare una correlazione positiva fra livello di esportazioni e dimensioni di impresa – e non garantisce necessariamente il risultato positivo, le imprese di fascia alta e con un alto livello di esportazioni scontano l'elevata esposizione sui mercati internazionali nei periodi di crisi.

Per quanto riguarda la distribuzione territoriale delle vendite per grandi aree geografiche, va segnalato come prevalgano sempre i mercati europei e occidentali, anche fra quelli di nuova penetrazione.

Cresce l'interesse per i mercati emergenti ma, ancora una volta, vi è una decisa correlazione fra distanza dei mercati presidiati e dimensioni di impresa. Le micro imprese si muovono infatti solo o quasi su mercati regionali e nazionale.

5.1 L'internazionalizzazione delle imprese leader

Le interviste alle imprese leader del distretto permettono di aggiungere alcune considerazioni all'immagine dell'internazionalizzazione produttiva del distretto biellese derivante dal confronto fra la letteratura sull'argomento da un lato e l'opinione degli attori istituzionali dall'altro.

Se da un'analisi della prima fonte era possibile osservare un incremento difficilmente quantificabile dell'*intra-industry trade* fra imprese distrettuali e Paesi dell'Europa Orientale, e dalla seconda una serie di opinioni contraddittorie, l'analisi *field* permette di ravvisare, per quanto riguarda le imprese leader, l'esistenza di due approcci legati alla fascia di mercato occupata e alle fasi produttive della filiera ricoperte.

Per quanto riguarda le imprese che operano nella nicchia dell'eccellenza, emerge, come precedentemente riportato, che la crisi degli ultimi anni e la pressione di *competitor* internazionali situati in aree a basso costo del lavoro, ma sempre più in grado di intaccare le fasce alte del mercato, hanno indotto a incrementare continuamente il controllo sull'intero ciclo produttivo all'inseguimento di standard qualitativi sempre più elevati, e in difesa della tradizione e del *know-how* centenario del distretto.

Questi ultimi aspetti, che sono stati spesso riconosciuti come indispensabili per il raggiungimento della qualità dai dirigenti intervistati, sono assimilabili solo nella formazione in fabbrica e sul lavoro e possono essere garantiti solo dalla familiarità della popolazione biellese alla produzione tessile e laniera e dalla passione legata a questo mestiere che caratterizza ormai il territorio. Le imprese di nicchia difficilmente, dunque, ritengono conveniente delocalizzare anche in considerazione del fatto che, essendosi i vantaggi di costo spostati dall'Europa Orientale al Sud Est asiatico, produrre all'estero comporterebbe oggi una considerevole perdita di elasticità e un allungamento dei tempi di produzione.

Le fasi di lavorazione a basso valore aggiunto, come la filatura, possono tuttavia rendere interessante la ricerca di vantaggi di costo anche per le imprese di nicchia, al fine di rendere disponibili maggiori risorse da investire in collezioni e innovazione.

Considerando però sia la situazione attuale di perdurante incertezza, in cui la ristrutturazione del settore non sembra ancora conclusa, sia i tempi di avviamento di nuovi stabilimenti, per la maggior parte delle aziende intervistate è apparso ancora prematuro avviare degli investimenti produttivi all'estero. Può essere invece più interessante avvantaggiarsi della delocalizzazione attuata da altre imprese biellesi o della sostituzione di fornitori locali con fornitori stranieri.

Differente è invece la strategia delle imprese che operano su fasce di mercato di qualità medio-alta e alta: alcune di queste ultime, infatti, già a partire dagli anni '90 hanno iniziato a delocalizzare la loro produzione generalmente nei Paesi dell'Europa Orientale riproducendo nella maggior parte dei casi la strutturazione e l'organizzazione della loro azienda.

In genere, è stata ricostituita all'estero l'intera impresa, utilizzando personale straniero formato in Italia per anni o affidando la formazione a esperti capi reparto italiani alle soglie della pensione. Questa strategia mostra nuovamente l'attenzione delle imprese a ottenere standard qualitativi elevati, da cui discende la necessità di mantenere il controllo e la prossimità di tutte le fasi della filiera e di trasferire il *know-how* aziendale agli addetti stranieri.

Una delle imprese intervistate, per esempio, dal 1997 ha aperto una tessitura e una filatura in Polonia che attualmente occupano 300 addetti, riuscendo a produrre, ma solo dopo parecchi anni, tessuti e filati di qualità comparabile a quella dei prodotti italiani; essa ha inoltre manifestato l'intenzione di aprire uno stabilimento in Cina. Un'altra delle leader ha invece intrapreso il processo di delocalizzazione già negli anni '70; è attualmente costituita in gruppo e si compone di undici stabilimenti presenti in Italia e Romania e dal biennio 2000-2001 in Germania.

Vi è poi l'esempio di un'azienda che ha intrapreso il processo di internazionalizzazione produttiva solo dopo l'accentuarsi della crisi: a partire dall'inizio degli anni 2000 ha avviato degli investimenti produttivi in Romania, con l'intento tuttavia di mantenere la produzione di eccellenza in Italia e di delocalizzare quella di minore valore all'estero.

In ogni caso tutte le imprese che hanno avviato questa strategia hanno conservato in Italia parte della produzione, in genere mantenendo tutte le fasi del ciclo produttivo già presidiate, e portando avanti in parallelo con gli stabilimenti esteri lo stesso tipo di produzione.

Rimanere almeno in parte in Italia continua infatti a mantenere un certo numero di vantaggi anche per quelle poche imprese che hanno intrapreso la delocalizzazione, e fornisce alcune conferme a chi ritiene che parte della domanda di prodotti tessili mondiale continuerà a essere soddisfatta dall'Italia e dal distretto biellese.

Si osserva in effetti che il diffondersi della moda veloce e la riduzione del *time to market* – di cui si è parlato sopra – rendono vantaggioso essere vicini al mercato finale in quanto permette di ridurre i tempi di consegna e i costi di trasporto, consente la lettura diretta delle tendenze moda e favorisce l'interpretazione dei gusti e l'adattamento rapido dell'offerta.

Infine nel settore tessile-abbigliamento il *Made in Italy* continua a essere considerato sinonimo di qualità e spesso viene esplicitamente ricercato dai clienti in quanto contribuisce a creare l'immagine di eccellenza presso il consumatore finale.

Considerati questi vantaggi gli investimenti produttivi all'estero, quando intrapresi, fanno generalmente parte di una strategia più ampia della semplice riduzione dei costi, che punta o a diversificare la produzione con prodotti di fasce differenti appartenenti a diverse aree di costo o a recuperare parte delle spese di produzione per incrementare in Italia gli investimenti in servizio e innovazione di prodotto.

5.1.1 LE STRATEGIE DISTRIBUTIVE DELLE IMPRESE LEADER: I CANALI DI VENDITA

Le imprese leader producono primariamente semilavorati che vendono a maglifici, confezionisti di media e grande dimensione, a stilisti e sarti, che acquistato il tessuto o il filato, lo completano e distribuiscono il prodotto finito sul mercato, generalmente con un proprio marchio.

Nel corso dell'ultimo decennio, e degli ultimi cinque anni in particolare, si è registrata però una considerevole riduzione dei piccoli confezionisti, una tenuta di alcuni grandi marchi che confezionano e distribuiscono attraverso canali differenti, mentre è aumentato il ruolo della grande distribuzione.

In particolare, si è assistito al diffondersi di catene di distribuzione che confezionano o fanno confezionare capi di qualità varia con diverse linee di prodotto e un'ampia visibilità presso il consumatore finale. Sempre di più si osserva la tendenza da parte di questi marchi ad acquistare i semilavorati nel distretto biellese, farli lavorare o confezionare in Paesi con un minore costo della manodopera, importare il prodotto finito e distribuirlo nei propri negozi.

Tale tendenza mostra, da un lato, il livello di riconoscimento goduto dai prodotti delle imprese leader biellesi a livello internazionale, ma dall'altro anche il perseguimento da parte della distribuzione di una strategia di contenimento dei prezzi, che spinge alcune imprese a chiedersi fino a quando questo doppio spostamento delle merci possa rimanere conveniente per i loro clienti e se non diverrà necessario un giorno trasferire l'intera catena produttiva all'estero, per evitare di divenire mere fornitrici di campionatura.

Il rapporto con i clienti è sempre più determinante per le imprese del distretto e tende a diventare progressivamente più complesso. Stilisti, confezionisti e distributori di tutte le dimensioni cercano di personalizzare la propria offerta per guadagnare qualche margine sul prezzo di mercato e rafforzare la propria immagine presso il consumatore finale. L'incertezza del mercato e la velocità della moda inducono inoltre a

essere molto cauti sugli ordini e ad acquistare solo ciò che si è ragionevolmente sicuri di vendere. Ciò induce uno sforzo notevole per le leader del distretto sia in termini di innovazione di prodotto, che di personalizzazione e di servizio al cliente; inoltre le obbliga a tempi e quantitativi di produzione spesso al margine della convenienza economica.

Si osserva dunque un maggiore impegno nella produzione di campionari sempre più ampi, contenenti innumerevoli soluzioni per ampliare la gamma di combinazioni e le possibilità di personalizzazione offerte, che le imprese provvedono a inviare periodicamente ai loro clienti con dei costi elevatissimi.

Contemporaneamente l'interazione diventa più frequente, si procede a visitare il cliente non solo all'inizio della stagione e in fiera per presentare la nuova collezione e per studiare insieme le tipologie e i prezzi, ma anche dopo la consegna dell'ordine sia per verificare il livello di soddisfazione che per fornire suggerimenti di utilizzo e osservare l'andamento delle vendite. L'intensità dell'interazione è particolarmente alta con gli stilisti, che chiedono livelli di personalizzazione elevatissimi e per soddisfare i quali a volte le imprese sono disposte a performance molto costose che però contribuiscono a rafforzare la propria immagine di affidabilità e di flessibilità. Con i confezionisti il rapporto è invece meno complesso: questi ultimi infatti si adattano più facilmente alle combinazioni offerte dall'impresa, oltre ad avere un potere contrattuale inferiore.

Il principale canale di interazione con il cliente resta quello dei rappresentanti mono-mandatari o pluri-mandatari, generalmente coordinati da personale interno per aree geografiche, ma i cambiamenti appena descritti fanno registrare una tendenza generale a rafforzare il rapporto diretto con i clienti e quindi a investire maggiormente nel settore commerciale, puntando su personale interno o incrementando l'utilizzo di agenti mono-mandatari.

Similmente si cerca di avvicinarsi al cliente all'estero attraverso l'apertura di uffici di rappresentanza, una strategia già intrapresa a partire dagli anni '90 e utilizzata soprattutto per il

mercato statunitense e quello giapponese, e che continua a mantenere la sua rilevanza soprattutto per avvicinarsi a mercati emergenti quali quello cinese.

5.1.2 LE IMPRESE LEADER E LE FIERE

Anche la fiera rappresenta un canale di commercializzazione molto utilizzato, sebbene la sua funzione e la sua rilevanza si siano modificati nel corso del tempo. A differenza che in passato, infatti le fiere non costituiscono più l'occasione per la commercializzazione diretta, ma un momento per i clienti per prendere visione delle collezioni, raccogliere informazioni, farsi una idea delle tendenze, a cui, solo dopo ulteriori contatti e verifiche sull'attrattività dei prodotti nel mercato, fanno seguito gli ordinativi.

Per imprese molto affermate sul mercato in termini sia di qualità che di visibilità, che hanno un loro marchio e una loro rete distributiva e che selezionano la loro clientela, generalmente, la partecipazione alle fiere è una questione di immagine. L'evento fieristico, pur essendo un costo rilevante, resta un avvenimento molto utile e frequentato, in quanto, a prescindere dalle capacità commerciali dell'azienda, costituisce il principale momento per l'incontro della maggior parte della clientela proveniente da tutto il mondo, per la presentazione della propria collezione e la verifica sulla produzione effettuata.

Sebbene cresca la rilevanza attribuita alla partecipazione a fiere in mercati emergenti (quelle di Shanghai, Pechino e Tokyo sono fra le più frequentate) e nei mercati locali all'estero (soprattutto tramite agenti), le fiere più partecipate restano la tradizionale *Première Vision* di Parigi e la fiera del tessile di Milano, *Milano Unica*.

Da sette edizioni, ormai, la tradizionale fiera distrettuale, *Idea Biella*, è infatti confluita insieme alle altre principali fiere del tessile italiano (*Prato Expo*, *Idea Como*, *Shirt Avenue*, *Moda In*) in un'unica manifestazione, *Milano Unica*, a cui la maggior parte delle imprese biellesi ha partecipato ponendo grandi aspettative sulla potenzialità di tale manifestazione di diventa-

re la vetrina del *Made in Italy* per i prodotti tessili. Alcuni imprenditori hanno addirittura auspicato più coraggio, con l'obiettivo di collocare la fiera in concomitanza con l'omologa francese, che molte imprese biellesi hanno già disertato, invitando i loro clienti a recarsi a Milano per incontrarli. La *querelle* è infinita: in realtà la fiera francese è più focalizzata sui tessuti da donna, mentre *Idea Biella* è più orientata alla drapperia. *Idea Biella*, pur essendo inserita nel contesto di *Milano Unica*, è una fiera su invito, quindi rimane una manifestazione molto "concreta", cui si partecipa per porre le basi per veri contratti di fornitura. *Idea Biella* poi, offre il vantaggio ai fornitori di non doversi troppo nascondere per proteggere dalla concorrenza sleale; viceversa, l'internazionalità e la tendenza all'inclusione di *Première Vision* permette che il *buyer* incontri a pochi metri gli stand di innovatori e *followers*. La prossima edizione della fiera milanese (febbraio 2009) è comunque stata anticipata proprio a questo fine.

5.1.3 MARCHIO PROPRIO O DI DISTRETTO

Sempre maggiore peso acquisisce nella strategia commerciale delle imprese leader la promozione dell'immagine presso i clienti e il mercato finale. Si tratta di una tendenza che alcune delle imprese intervistate hanno sviluppato già nello scorso decennio, creando un proprio *brand* e/o una propria distribuzione, giungendo a produrre e commercializzare prodotti finiti presso il consumatore finale.

Fra di esse compare anche un'impresa che per prima nel distretto biellese ha iniziato a confezionare i suoi tessuti e a distribuirli con un marchio ormai noto e adottato anche su accessori e profumi. Dall'inizio del nuovo millennio l'azienda ha tuttavia deciso di cedere il *brand* per investire maggiormente nella collezione; è così tornata a produrre solo tessuti avvantaggiandosi, però, della visibilità conquistata nel corso degli anni.

Un ulteriore esempio è fornito da un'azienda che da anni produce e commercializza maglieria in cachemire e accessori

con marchio proprio presso negozi al dettaglio in Italia e all'estero. Sebbene il fatturato derivante da questa attività non sia notevole, l'impresa ha attribuito una grande valenza strategica a questa operazione intrapresa al fine di stabilire un contatto diretto con il mercato finale.

Infine uno dei gruppi intervistati da molti anni pratica una strategia di acquisto marchi che lo ha portato a commercializzare i suoi filati e la sua linea di intimo sotto due marchi conosciuti; i suoi prodotti sono inoltre distribuiti nei negozi, nella GDO e attraverso il *franchising* e si attende la giusta occasione per procedere all'acquisto di un altro marchio noto e di una catena di distribuzione per penetrare ulteriormente il mercato dell'abbigliamento.

L'importanza della visibilità e della riconoscibilità presso il consumatore finale è percepita da tutte le imprese leader. Coloro che hanno fatto il passaggio a valle stanno in questi anni incrementando i loro investimenti in promozione, basti pensare che il gruppo sopra citato, è di recente arrivato a investire il 5% del suo fatturato in pubblicità, e che un noto lanificio già da alcune stagioni è diventato lo sponsor ufficiale della squadra di pallacanestro di Biella (serie A1).

Ma la promozione non è solo prerogativa di chi confeziona capi. Si osserva infatti che anche chi continua a produrre un semilavorato cerca tuttavia di crearsi un'immagine presso il mercato finale, ad esempio attraverso iniziative pubblicitarie su riviste o noti quotidiani.

A tale proposito è interessante osservare che non tutte le imprese leader intervistate hanno però partecipato all'iniziativa di creazione di un *brand* di distretto, "Biella The Art of Excellence", e anche coloro che l'hanno fatto non hanno mostrato grande fiducia nell'iniziativa.

Le motivazioni sono molteplici: in primo luogo alcune imprese, generalmente di nicchia, ritengono che le regole dettate dal marchio non siano stringenti a sufficienza per garantire l'eccellenza del prodotto biellese; gli sforzi compiuti per coinvolgere il maggior numero di aziende possibili, al contrario,

rischiano di intaccare l'immagine di qualità della produzione distrettuale. In *secondo* luogo, si è argomentato che il marchio "Biella The Art of Excellence" potrebbe comunicare una filosofia e un'immagine del prodotto che rischia di sovrapporsi o scontrarsi con quella del cliente (se il nome del cliente è importante, il *brand* suddetto perde di valore). Lo sforzo di promozione dovrebbe invece essere realizzato a livello nazionale, sul *Made in Italy*, non su un piccolo distretto la cui visibilità internazionale è praticamente inesistente.

5.1.4 L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE LEADER

Il livello di internazionalizzazione commerciale delle imprese intervistate è molto elevata: esso si aggira in media attorno al 60% ma può per alcune aziende superare il 70%. Il principale mercato di sbocco è ancora quello europeo, con in testa Paesi quali Germania, Francia e Gran Bretagna, tradizionali destinatari dei prodotti delle aziende leader, a cui, in anni recenti, si sono affiancati il Portogallo, la Spagna e la Grecia. Aumenta inoltre l'importanza dell'interscambio con i Paesi dell'Europa Centro Orientale, soprattutto per quelle imprese che vi hanno delocalizzato parte della produzione o che si sono rivolti a fornitori locali.

Fino a sei anni fa, la Germania assorbiva anche la metà delle esportazioni delle imprese leader, ma in seguito alla riduzione dei consumi in questo Paese, le aziende hanno cominciato a rivolgersi maggiormente ad altri mercati fra i quali gli USA e l'Estremo Oriente, dove assumono maggiore peso la Cina e l'India, contemporaneamente a una riduzione delle quote di mercato detenute in Giappone. Nell'area mediterranea, alcune imprese leader hanno inoltre incrementato la loro presenza in Turchia e Arabia Saudita.

Dalle interviste emerge tuttavia un cambiamento della destinazione dei prodotti: si ravvisa infatti un generale aumento della quota di produzione destinata al mercato estero, e una corrispondente riduzione di quella commercializzata sul terri-

torio italiano. Il fenomeno è in parte spiegabile con la pesante crisi che ha colpito il settore dei confezionisti italiani, particolarmente penalizzati dalla concorrenza asiatica.

Il presidio dei mercati stranieri avviene generalmente con l'utilizzo di agenti o di personale interno dedicato, ma nel caso di mercati lontani e strategici è diffusa inoltre la pratica dell'apertura di filiali commerciali in loco. Tipicamente i Paesi che, soprattutto negli anni '90, sono stati presidiati con questa strategia sono USA e Giappone, in anni più recenti la Cina. Paese questo che si sta progressivamente trasformando da *competitor* produttivo a mercato di sbocco per i grandi marchi italiani.

5.2 L'internazionalizzazione delle PMI indipendenti

Le imprese del campione mostrano un discreto livello di apertura: infatti a fronte di una percentuale non irrilevante di coloro che non effettuano alcuna esportazione (29%), per le imprese attive sul fronte del commercio internazionale, l'incidenza delle esportazioni supera nella quasi totalità dei casi il 20% del fatturato; per metà circa delle imprese esportatrici oscilla fra il 20 e il 49%, e per l'altra metà supera il 50%, fino a oltrepassare il 70% per più di un quarto di coloro che dichiarano di esportare.

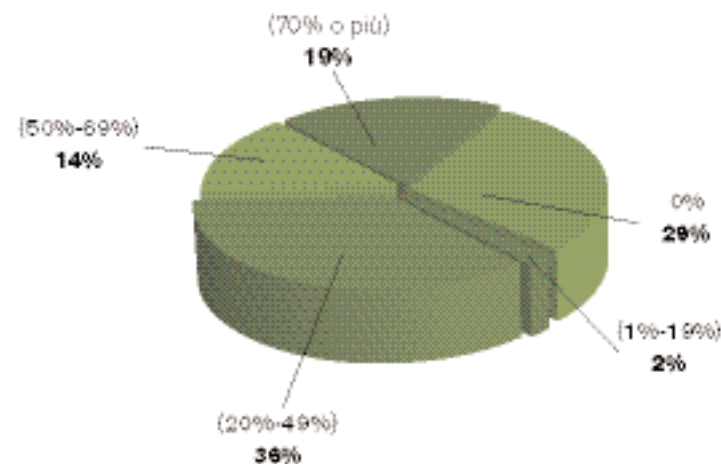
Se per le imprese che non esportano l'assenza di dinamismo internazionale rappresenta una caratteristica da anni consolidata (tabella 5.1), per le altre imprese si osservano invece delle dinamiche di apertura progressiva piuttosto diffuse. Il 49% di queste ultime dichiara infatti di avere conosciuto un incremento delle esportazioni nell'ultimo quinquennio, per il 38% non si sono verificati cambiamenti, e solo il 13% ha registrato una riduzione. L'incremento si è verificato in particolare fra le imprese di fascia alta e media con una già elevata propensione a esportare, in particolare la fascia 50-69%, mentre

Tabella 5.1 – Distribuzione delle imprese secondo la quota di esportazioni sul fatturato e l'andamento delle esportazioni

Andamento delle esportazioni	Quota di esportazioni su fatturato				
	0%	1-19%	20-49%	50-69%	Più del 70%
È aumentato	6,7	100,0	42,9	62,5	50,0
È rimasto costante	86,7	–	38,1	25,0	40,0
È diminuito	6,7	–	19,0	12,5	10,0
<i>Imprese rispondenti</i>	15	1	21	8	10

Fonte: ns. elaborazioni su indagine CATI

Figura 5.1 – Distribuzione delle imprese per quota di esportazioni sul fatturato



la riduzione più marcata si è manifestata fra coloro che nel campione esportano la minore percentuale di fatturato. Nella fascia bassa si è registrata una complessiva tenuta del livello, seppur contenuto, di export, mentre in quella alta si sono verificati la maggior parte dei casi di contrazione. La riduzione

Figura 5.2 – Andamento della quota di esportazioni sul fatturato negli ultimi 5 anni

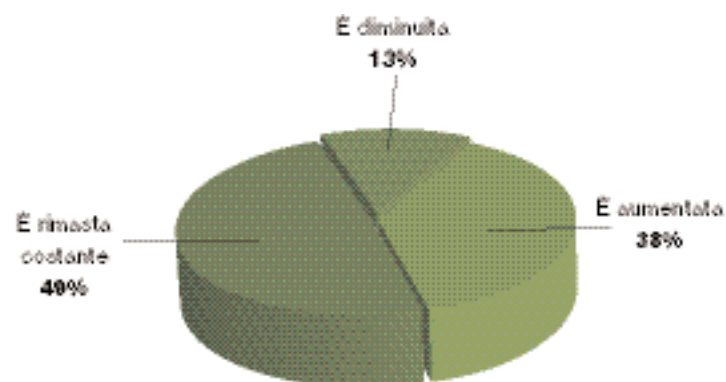


Tabella 5.3 – Distribuzione delle imprese secondo il livello di esportazioni e l'andamento sul fatturato

Andamento del fatturato	Quota di esportazioni su fatturato				
	0%	1-19%	20-49%	50-69%	Più del 70%
In crescita	31,3	50,0	42,9	12,5	27,3
Stabile	18,8	50,0	23,8	50,0	18,2
In diminuzione	50,0	–	33,3	37,5	54,5
	16	2	21	8	11

Fonte: ns. elaborazioni su indagine CATI

Tabella 5.2 – Distribuzione delle imprese secondo il posizionamento e l'andamento delle esportazioni

La quota di esportazioni sul fatturato negli ultimi 5 anni	% su imprese intervistate			
	Fascia alta	Fascia media	Fascia bassa	Totale
È aumentata	42,9	43,3	18,2	38,2
È rimasta costante	21,4	53,3	72,7	49,1
È diminuita	35,7	3,3	9,1	12,7
Totale imprese intervistate	14	30	11	55

Fonte: ns. elaborazioni su indagine CATI

delle esportazioni nella fascia alta non risulta essere legata alla tipologia produttiva dell'impresa, ma è in molti casi associata a un andamento di mercato negativo, che potrebbe descrivere il comportamento di imprese che, avendo sofferto la maggiore

Tabella 5.4 – Mercati serviti

	% su imprese intervistate		
	Abituale	Occasionale	Mai
Regionale	74,6	11,9	13,6
Nazionale	83,1	10,2	6,8
Unione Europea (a 15)	62,7	13,6	23,7
Europa Orientale ed ex URSS	18,6	18,6	62,7
America	39,0	16,9	44,1
Cina	16,9	23,7	59,3
Resto dell'Asia (include Medio Oriente e India)	16,9	11,9	71,2
Altre aree geografiche	5,1	20,3	74,6
Totale imprese intervistate	59	59	59

Fonte: ns. elaborazioni su indagine CATI

esposizione alla competizione internazionale, attraversano ora una fase di ristrutturazione. Questa interpretazione sembrerebbe trovare conferma nell'elevata percentuale di imprese in contrazione fra coloro che esportano più del 70% del fatturato.

Tabella 5.5 – Relazioni tra mercati serviti abitualmente e dimensione dell'impresa

Aree mercato	% su imprese intervistate			
	1-9 dipendenti	10-19 dipendenti	20-49 dipendenti	50 dipendenti e oltre
Regionale	64,7	88,9	70,6	71,4
Nazionale	58,8	83,3	100,0	100,0
Unione Europea (a 15)	23,5	66,7	88,2	85,7
Europa Orientale ed ex URSS	–	16,7	29,4	42,9
America	11,8	44,4	41,2	85,7
Cina	5,9	5,6	23,5	57,1
Resto dell'Asia (includere Medio Oriente e India)	5,9	11,1	17,6	57,1
Altre aree geografiche	5,9	11,1	–	–
<i>Totale imprese intervistate</i>	<i>17</i>	<i>18</i>	<i>17</i>	<i>7</i>

Fonte: ns. elaborazione su indagine CATI

Le tabelle precedenti mostrano inoltre che le migliori performance sono in genere associabili alle imprese che destinano meno del 50% dei loro prodotti al mercato internazionale.

I principali mercati esteri serviti sono quelli occidentali con in testa i paesi dell'UE (a 15) e dell'America, a cui rispettivamente il 62% e il 39% del campione destina abitualmente i suoi prodotti. Non supera il 18%, invece, l'incidenza delle imprese che esportano rispettivamente in Europa Orientale, ex URSS, Cina e altre aree dell'Asia. Se si considerano anche le esportazioni occasionali il peso delle economie emergenti cresce, senza tuttavia raggiungere i livelli delle economie occidentali; spicca in particolare la Cina, che da sola viene annoverata come mercato di sbocco abituale o occasionale da più del 40% del campione.

Le economie emergenti, quando servite, rappresentano comunque dei mercati aggiuntivi rispetto a quelli tradizionali:

si registra in effetti che almeno il 70% delle imprese che vi esportano servono anche il mercato regionale e nel 100% dei casi quello nazionale.

La propensione a esportare mostra una relazione con le dimensioni dell'impresa: al crescere del numero di addetti cresce infatti sia il numero dei mercati di sbocco sia l'incidenza delle esportazioni sul fatturato. Si registra dunque che quasi il 60% delle micro-imprese non serve mercati stranieri, la metà delle imprese appartenenti sia alla classe 10-19 dipendenti sia a quella 20-49 dipendenti esporta fra il 20 e il 49% del suo fatturato, mentre per il 42% delle medie imprese l'incidenza delle esportazioni supera il 70%.

Si osserva poi che le micro imprese privilegiano in generale i mercati regionale e nazionale, e in percentuale ridotta anche i paesi dell'Europa Occidentale e delle Americhe, mentre molto poco diffuso è il commercio destinato ad altri mercati. Il

Tabella 5.6 – Andamento del fatturato negli ultimi tre anni secondo i mercati serviti abitualmente

	% su imprese rispondenti		
	Fatturato in crescita	Fatturato stabile	Fatturato in contrazione
Regionale	78,9	73,3	72,0
Nazionale	89,5	80,0	80,0
Unione Europea (a 15)	73,7	60,0	56,0
Europa Orientale ed ex URSS	5,3	33,3	20,0
America	42,1	46,7	32,0
Cina	5,3	13,3	28,0
Resto dell'Asia (incluse Medio Oriente e India)	15,8	20,0	16,0
Altre aree geografiche	10,5	–	4,0
<i>Totale imprese rispondenti</i>	<i>19</i>	<i>15</i>	<i>25</i>

Fonte: ns. elaborazione su indagine CATI

peso delle economie occidentali è considerevolmente più elevato per le imprese appartenenti alla classe dimensionale 10-19 dipendenti, le quali mostrano inoltre una maggiore propensione a esportare nei paesi dell'Europa Orientale e dell'ex URSS. Solo per le imprese con più di 20 addetti acquistano poi una certa importanza paesi come la Cina e le altre economie asiatiche.

Alcuni fra i paesi considerati fra i più temibili concorrenti della produzione tessile italiana degli ultimi anni rappresentano anche degli importanti mercati di sbocco, in particolare per le imprese di fascia alta e, in minor misura, per quelle di fascia media. Il presidio di questi mercati tuttavia non sembra essere particolarmente premiante, come dimostrano i dati presentati nella tabella 5.6. Si osserva, infatti, che fra le imprese con fatturato in espansione è minima l'incidenza, rispetto al resto del campione, di coloro che servono Europa dell'Est e la Cina. Quest'ultima viceversa compare, con una frequenza superiore

alla media, fra i paesi serviti dalle imprese che hanno registrato negli ultimi cinque anni una contrazione del fatturato.

In generale si osserva, dunque, che sono le imprese di dimensioni maggiori, di fascia alta o media di mercato, a mostrare la maggiore propensione all'esportazione, una propensione che risulta essere connessa a performance economiche positive, solo se affiancata a una presenza equivalente, se non superiore sui mercati nazionale e regionale. Questi ultimi, insieme alle altre economie occidentali, sembrano continuare a rappresentare per le imprese biellesi i principali e più premianti Paesi di sbocco.

5.2.1 LE STRATEGIE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE COMMERCIALE DELLE PMI

La rilevanza, poco sopra evidenziata, del mercato nazionale per le imprese del campione, si riscontra anche nelle strategie di internazionalizzazione. Ammontano infatti al 76% le

Figura 5.3 – Diffusione delle strategie di penetrazione e consolidamento

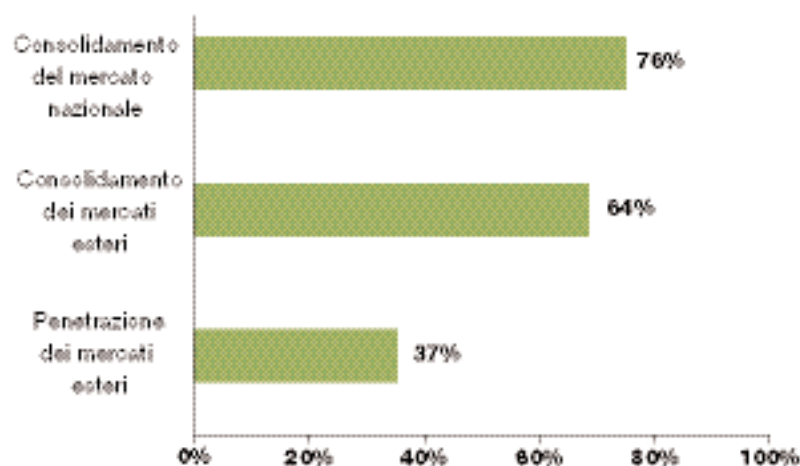


Figura 5.5 – Distribuzione delle imprese per azione di penetrazione di nuovi mercati

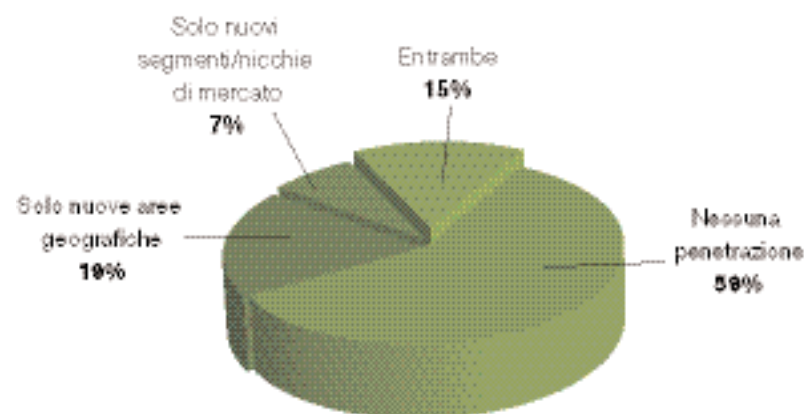
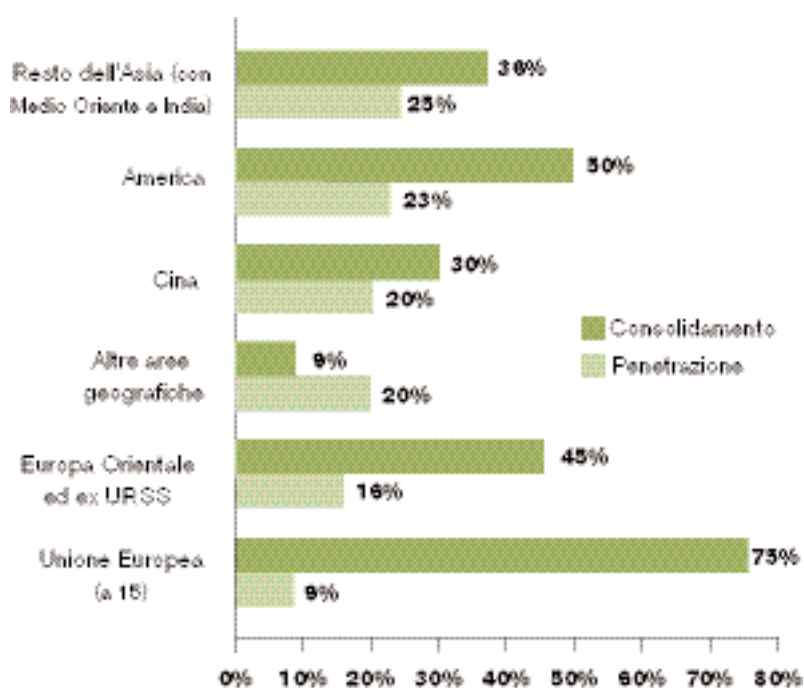


Figura 5.4 – Diffusione delle strategie di penetrazione e di consolidamento



imprese impegnate nel consolidamento delle loro posizioni sui mercati nazionali, ma resta rilevante anche la quota di coloro che stanno consolidando i mercati esteri, in particolare l'Unione Europea (a 15), e in misura minore, ma comunque elevata, America, Europa dell'Est ed ex URSS.

Molto meno diffusa è invece la strategia di penetrazione, in particolare verso i mercati appena citati, che rappresentano credibilmente delle aree dove la presenza delle imprese biellesi è già stabile da tempo. L'azione di penetrazione si distribuisce in maniera abbastanza omogenea tra le diverse zone geografiche, con una leggera prevalenza dei Paesi asiatici e delle Americhe. Questi ultimi mercati risultano oggetto di attenzione soprattutto da parte delle imprese di fascia alta e di maggiori dimensioni e per le quali la percentuale delle esportazioni sul fatturato è particolarmente elevata. Nella fascia media si riscontra invece il maggiore dinamismo nell'utilizzo sia di strategie di consolidamento che di penetrazione.

Con riferimento alle strategie attuate nell'ultimo triennio, emerge che quasi il 60% delle imprese intervistate non ha

Tabella 5.7 – Distribuzione delle imprese secondo le azioni di penetrazione di nuovi mercati e posizionamento di prodotto

	% su imprese intervistate			
	Fascia alta	Fascia media	Fascia bassa	Totale
Solo nuove aree geografiche	35,7	8,8	27,3	18,6
Solo nuovi segmenti/ nicchie di mercato	7,1	8,8	0,0	6,8
Entrambe	14,3	17,6	9,1	15,3
Nessuna penetrazione	42,9	64,7	63,6	59,3
Totale imprese intervistate	14	34	11	59

Fonte: ns. elaborazioni su indagine CATI

Tabella 5.8 – Distribuzione delle imprese secondo le azioni di penetrazione di nuovi mercati e posizionamento di prodotto

	% su imprese rispondenti			
	1-9 dipendenti	10-19 dipendenti	20-49 dipendenti	50 dipendenti e oltre
Solo nuove aree geografiche	11,8	11,1	31,3	28,6
Solo nuovi segmenti/ nicchie di mercato	5,9	11,1	6,3	–
Entrambe	11,8	–	18,8	42,9
Nessuna penetrazione	70,6	77,8	43,8	28,6
Totale imprese intervistate	17	18	16	7

Fonte: ns. elaborazioni su indagine CATI

adottato nessuna azione di penetrazione, solo il 19% ha penetrato nuove aree geografiche, il 7% nuove nicchie o segmenti di mercato e il 15% ha attuato entrambe le strategie. Le imprese più dinamiche sono ancora una volta quelle di grandi dimensioni e quelle di fascia alta, che tendenzialmente attuano tutti e due i tipi di penetrazione privilegiando però quella diretta ai nuovi mercati geografici. Si osserva inoltre che il buon andamento del fatturato e degli addetti appare più frequente tra le imprese che realizzano le strategie di penetrazione che tra quelle che non ne attuano alcuna.

Si rileva infine che fra le imprese attive in azioni di internazionalizzazione, il presidio di nuove nicchie di mercato viene tendenzialmente praticato insieme a quello di nuove aree geografiche, a eccezione delle imprese di minori dimensioni. Se tale rilevazione può essere in parte dovuta proprio alle dimensioni aziendali, che portano le imprese con minori risorse a concentrarsi nelle nicchie, con riferimento alle imprese di fascia alta, essa può essere riconducibile alla tipologia produttiva biellese, di per sé destinata a un mercato le cui dimensioni sono contenute, e per la quale la ricerca della nicchia, soprattutto negli ultimi anni non si è rivelata sufficiente per il mantenimento della competitività.

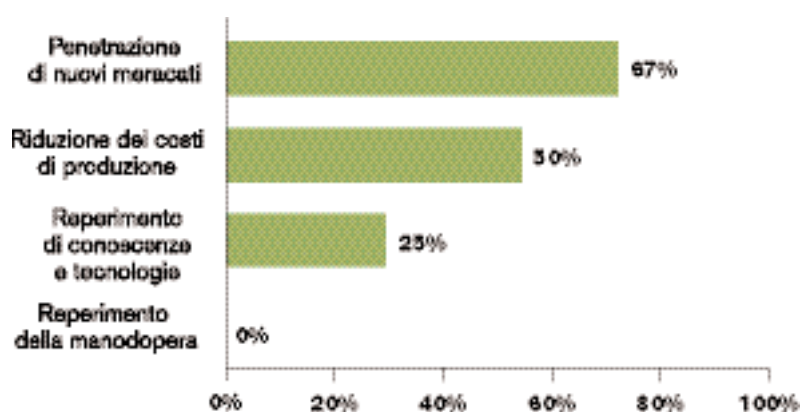
5.3 La ridotta delocalizzazione produttiva delle PMI

La limitata tendenza alla delocalizzazione produttiva emersa dalle interviste alle imprese leader e agli attori istituzionali, trova conferma anche nel campione qui considerato. Solo quattro imprese su 59 hanno effettuato negli ultimi cinque anni investimenti produttivi all'estero, per la maggior parte si tratta di investimenti di carattere aggiuntivo rispetto alla struttura produttiva locale, effettuati con l'intenzione principale di penetrare nuovi mercati, e solo secondariamente di ridurre i costi di produzione. Le imprese che delocalizzano sono prin-

Figura 5.6 – Realizzazione di investimenti produttivi all'estero negli ultimi 5 anni



Figura 5.7 – Obiettivi sottostanti la realizzazione degli investimenti produttivi all'estero



Fonte: ns. elab. su indagine CATI

principalmente di fascia media e di dimensioni comprese fra i 10 e i 19 dipendenti. Se da un lato le motivazioni addotte non fanno pensare all'attuazione di una strategia difensiva, indotta da una situazione di crisi, dall'altro si rileva tuttavia che in qua-

si tutti i casi le imprese delocalizzatrici hanno subito, negli ultimi cinque anni, una contrazione del fatturato e degli addetti. Inoltre la principale finalità indicata per la delocalizzazione, non sembra essere associata a un commisurato dinamismo sul fronte distributivo e dell'internazionalizzazione commerciale. Nel 75% dei casi infatti le imprese delocalizzatrici esportano in maniera occasionale o abituale esclusivamente nei paesi dell'Europa Occidentale, e fra di esse è quasi totalmente assente la pratica di strategie di penetrazione di nuovi mercati geografici o di nuove nicchie.

In tre dei quattro casi considerati, la delocalizzazione non appare poi essere finalizzata alla sostituzione della produzione locale, inoltre in nessun caso è associata a una sostituzione di fornitori distrettuali con altri fornitori o alla riduzione del numero di rapporti intrattenuti con questi ultimi.

Sembrerebbe dunque che l'internazionalizzazione produttiva non rappresenti attualmente una minaccia per il distretto, non solo perché praticata con un'incidenza bassissima, ma anche perché non induce un impoverimento del tessuto distrettuale. Questa strategia, non essendo poi associata a un andamento positivo di mercato, non sembra al momento potere diventare un *trend* per la generalità delle imprese del distretto.

5.4 Le strategie distributive delle PMI

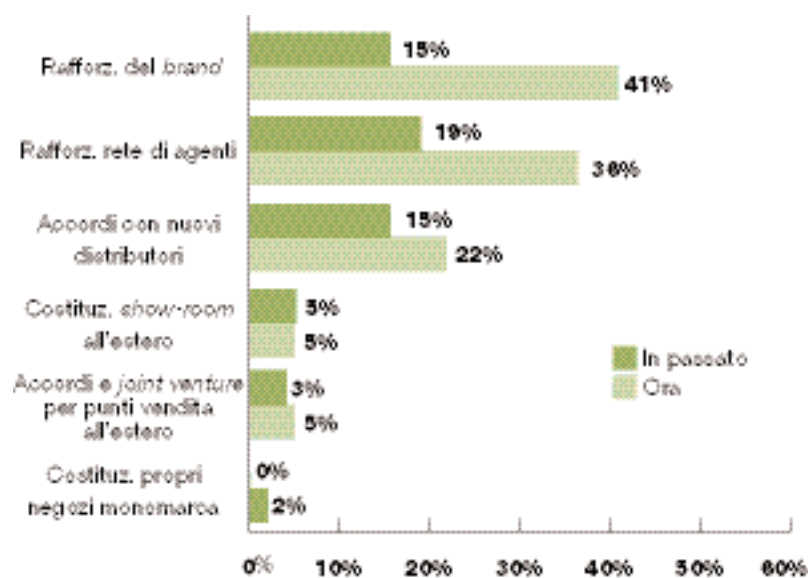
Nell'ambito della commercializzazione e della distribuzione, le imprese biellesi sono sottoposte agli stessi grandi *trend* caratterizzanti il settore tessile-abbigliamento, già evidenziati con riferimento alle imprese comasche, e riassumibili nel dilagare di prodotti a basso costo provenienti dalle economie emergenti, nella crescita del potere della distribuzione e nella crisi dei consumi. A queste dinamiche la maggior parte delle imprese sembra reagire in particolare con il rafforzamento e l'ampliamento dei canali di accesso alla clientela, attraverso accordi con nuovi distribu-

Tabella 5.9 – Relazione tra strategie commerciali e distributive e aree geografiche di penetrazione dei mercati

Strategie commerciali	% su imprese rispondenti						
	Mercato Nazionale	Unione Europea (a 15)	Europa Orientale ed ex URSS	America	Cina	Resto dell'Asia (con Medio Oriente e India)	Altre aree geografiche
Rafforzamento del <i>brand</i>	48,9	25,0	42,9	50,0	44,4	36,4	44,4
Rafforzamento della rete di agenti	42,2	50,0	42,9	60,0	44,4	27,3	22,2
Costituzione di propri negozi monomarca	2,2	–	–	–	–	–	–
Accordi con nuovi distributori	24,4	50,0	28,6	40,0	11,1	18,2	22,2
Accordi e <i>joint venture</i> per punti vendita all'estero	6,7	25,0	14,3	10,0	11,1	9,1	11,1
Costituzione di <i>show-room</i> all'estero	6,7	50,0	28,6	20,0	22,2	18,2	11,1
Totale imprese rispondenti	45	4	7	10	9	11	9

Fonte: ns. elaborazioni su indagine CATI

Figura 5.8 – Strategie commerciali e distributive



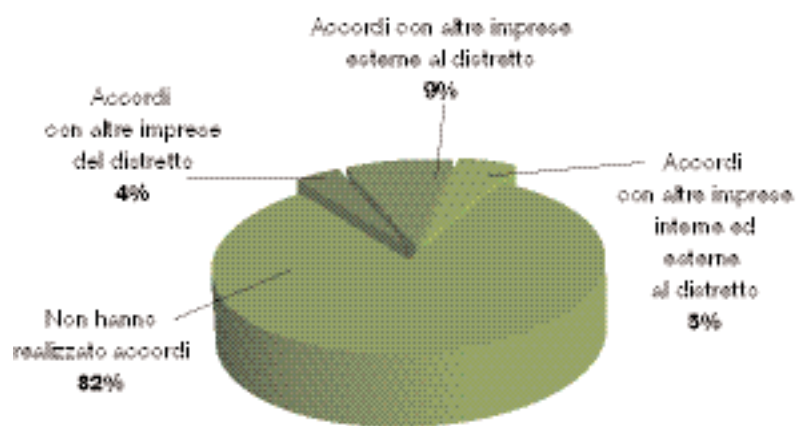
Fonte: ns. elab. su indagine CATI

Tabella 5.10 – Distribuzione delle imprese secondo la fascia di mercato e le strategie commerciali e distributive

	% su imprese intervistate			
	Fascia alta	Fascia media	Fascia bassa	Totale
Rafforzamento del <i>brand</i>	42,9	44,1	27,3	40,7
Rafforzamento della rete di agenti	28,6	41,2	27,3	35,6
Costruzione di propri negozi monomarca	–	2,9	–	1,7
Accordi con nuovi distributori	28,6	20,6	18,2	22,0
Accordi e <i>joint venture</i> per punti vendita all'estero	7,1	5,9	–	5,1
Costituzione di <i>show-room</i> all'estero	7,1	5,9	–	5,1
Imprese rispondenti	14	34	11	59

Fonte: ns. elaborazioni su indagine CATI

Figura 5.9 – Realizzazione di accordi con altre imprese per la commercializzazione dei prodotti



tori e l'ampliamento delle reti di agenti. Primaria importanza viene inoltre attribuita alla promozione dell'immagine per mezzo del rafforzamento del *brand*, una strategia che, com'è più volte stato possibile precisare nel corso dell'analisi condotta in questa ricerca, ricopre un ruolo sempre più importante, in particolare nell'ottica di un progressivo avvicinamento al cliente finale.

Le strategie elencate sono perseguite principalmente dalle imprese impegnate a penetrare i mercati dell'Europa Occidentale e delle Americhe, a eccezione del rafforzamento del *brand*, con riferimento a coloro che stanno penetrando l'Europa a 15 dove credibilmente le aziende biellesi godono di una visibilità maggiore a quella che hanno nel resto del mondo.

Molto meno praticate sono invece le strategie commerciali più complesse e in genere richiedenti maggiori investimenti, quali la costituzione di *show-room* o di punti vendita all'estero, attuate con incidenza piuttosto bassa in tutto il campione. La loro rilevanza cresce moderatamente solo fra le imprese di fascia media e alta, di dimensioni medie e soprattutto fra quelle impegnate nell'attacco dei mercati stranieri più vicini e conosciuti, in particolare Europa Occidentale e Centro Orientale. Fa eccezione la realizza-

zione di accordi per la costituzione di *show-room* che risulta relativamente diffusa anche fra le imprese attive sui mercati orientali, più giovani e più promettenti, dove la penetrazione commerciale richiede probabilmente degli investimenti più aggressivi.

Le strategie di commercializzazione e distribuzione praticate dalle imprese del campione raramente prevedono delle forme di collaborazione interaziendale. Si registra infatti che solo il 18% delle intervistate realizza accordi per la commercializzazione dei propri prodotti, e in più della metà dei casi lo fa con aziende non appartenenti al distretto. Si tratta in particolare di imprese di fascia media, una parte delle quali si sta spostando su fasce di mercato più elevate.

5.5 Dalla vendita alla comunicazione: la partecipazione alle fiere delle PMI indipendenti

Se da un lato la partecipazione alle fiere risulta essere una fra le attività commerciali più diffuse nel campione, al pari di quelle indicate nei paragrafi precedenti, dall'altro risulta meno praticata rispetto a quanto indicato dalle interviste agli attori istituzionali e quanto emerso riguardo alle imprese leader.

Del 38% delle imprese che abitualmente partecipano a tali eventi, la maggior parte si posiziona sulle fasce medie (70%) e alte di mercato (30%), e impiega più di 20 addetti (66%).

La propensione all'utilizzo dello strumento fieristico sembra più diffusa fra le imprese impegnate in strategie commerciali di penetrazione e consolidamento dei mercati, nazionali o esteri, mentre la propensione a partecipare a manifestazioni italiane o internazionali mostra una relazione con il livello di esportazioni dell'impresa.

Quasi tutte le imprese espongono ad almeno due fiere all'anno, fra le più partecipate in Italia ci sono Milano Unica, e Pitti Filati, mentre fra quelle estere vengono indicate in particolare

Tabella 5.11 – Relazione tra azioni di penetrazione e consolidamento dei mercati e partecipazione alle fiere

	% su imprese rispondenti		
	Rafforzamento e consolidamento sui mercati italiani	Rafforzamento e consolidamento sui mercati esteri	Totale imprese rispondenti
Partecipanti a fiere italiane	20,0	15,9	16,9
Partecipanti a fiere estere	6,7	9,1	6,8
Partecipanti a fiere sia italiane che estere	17,8	20,5	15,3
Non partecipanti ad alcuna fiera	55,6	54,5	61,0
Imprese rispondenti	45	44	59

Fonte: ns. elaborazioni su indagine CATI

Tabella 5.12 – Andamento della partecipazione alle fiere

Partecipazione alle fiere negli ultimi 3 anni	% su imprese rispondenti		
	Partecipanti a fiere italiane	Partecipanti a fiere esterne	Non partecipanti ad alcuna
In aumento	31,6	46,2	–
Costante	63,2	46,2	100,0
In diminuzione	5,3	7,7	–
Imprese rispondenti	19	13	36

Fonte: ns. elaborazioni su indagine CATI

Figura 5.10 – Benefici ottenuti dalla partecipazione alle fiere



Première Vision e ITMA. La principale motivazione alla base della partecipazione è rappresentata dal miglioramento della visibilità sul mercato, un obiettivo, come più sopra evidenziato, particolarmente perseguito dalle imprese intervistate e coerente con la diffusa strategia di rafforzamento del *brand*. La seconda motivazione in ordine di frequenza, è poi rappresentata dalla creazione o consolidamento di alleanze commerciali, un risultato sorprendente sia per il livello di incidenza, sia per la scarsa diffusione di strategie di cooperazione sul piano commerciale rilevate nel paragrafo precedente. Per quasi un quarto delle imprese la fiera rappresenta poi un'occasione per osservare la concorrenza, incontrare i clienti e dunque trarre delle importanti informazioni circa l'andamento del mercato. È interessante rilevare infine che l'utilizzo della fiera è cresciuto negli ultimi tre anni per un terzo delle imprese abitualmente partecipanti.



Capitolo 6

**IL FUTURO
DEL DISTRETTO:
ALCUNE RIFLESSIONI
CONCLUSIVE**

Il futuro del distretto: alcune riflessioni conclusive

ALBERTO BRAMANTI e MARIO A. MAGGIONI

A conclusione dell'analisi sviluppata sul distretto biellese è possibile avanzare alcune considerazioni sulla tenuta competitiva del sistema territoriale. Coerentemente con l'impostazione seguita nel lavoro, specifico risalto viene dato alle PMI indipendenti²², sintetizzandone le dinamiche dominanti. Si tratta infatti di quel sottoinsieme di attori che con maggiore probabilità continueranno a contribuire alla produzione tessile-laniera biellese, in parte sulla base della propria autonoma forza e determinazione, in parte imitando alcune delle strategie messe in atto dalle imprese leader. Sulla base di queste considerazioni sarà infine possibile ricavare alcune riflessioni circa la tenuta del distretto come modello produttivo.

Si osserva innanzitutto che le imprese biellesi manifestano un andamento ancora negativo, che sembra interessare una larga parte del comparto a prescindere dalla fascia di mercato presidiata, dalle specifiche lavorazioni sviluppate, dal profilo competitivo e persino dalla strategia organizzativa perseguita. In altri termini la situazione congiunturale è largamente connotata da elementi negativi e dalla contrazione sistematica dei volumi produttivi. In tale contesto si verifica anche a Biella – come peraltro segnalato su un più ampio insieme di distretti (Guel-

pa, Micelli, 2007) – un aumento della dispersione delle performance aziendali: strategie e “risposte vincenti” divengono molto più *firm specific* che non *sector or district specific*.

Per imprese largamente presenti sui mercati internazionali il “sismografo” più preciso delle prospettive aziendali è proprio offerto dai dati di export. Particolarmente significativi appaiono a riguardo i dati riportati nella tabella 6.1 che segnalano come il 2007 si sia chiuso negativamente rispetto all'anno precedente e i primi nove mesi del 2008 siano improntati a un'ulteriore, significativa contrazione, con un peggioramento particolarmente accentuato nel terzo trimestre.

Rimane inoltre la preoccupazione – rafforzata dalle previsioni congiunturali – di non aver ancora raggiunto il punto di minimo del ciclo e che il 2009 si apra dunque all'insegna di un ulteriore arretramento. Non può essere sottaciuta peraltro la performance del comparto abbigliamento – che nel 2007 esportava oltre cento milioni, e che risulta in forte crescita – a segnalare che alcune strategie di verticalizzazione della filiera e di ricompattazione della catena del valore hanno pagato in termini di tenuta, o addirittura di crescita, sui mercati internazionali.

La reazione a questa congiuntura ancora largamente negativa non risulta peraltro presentare i tratti di un evidente “dinamismo strategico”, manca infatti alle imprese una risposta chiara e una direzione univoca da seguire. Si osserva, piuttosto, una generale “stabilità” (attendismo), in particolare riguardo all'organizzazione della produzione, al riposizionamento strategico e ai rapporti di fornitura.

Non di meno si osservano alcuni tratti di dinamismo e alcuni comportamenti premianti che credibilmente potrebbero diffondersi tra le imprese che continueranno a operare nella produzione tessile-laniera biellese.

Sebbene sia difficile individuare le caratteristiche delle imprese con buone performance, è interessante osservare, che rispetto al posizionamento di mercato del proprio prodotto, le imprese di fascia alta hanno conosciuto mediamente un andamento meno positivo rispetto a quelle di fascia media, e un'in-

22 Si tratta di quelle imprese che si confrontano con il mercato finale, commercializzando con marchio proprio, pur senza avere la visibilità e la disponibilità di risorse (umane e finanziarie) delle imprese leader.

Tabella 6.1 – Andamenti recenti dell'export distrettuale

	Export 2007 (ml. €)	Variazioni % nominali export			Rilevanza distretto*
		2007	Gen 2008 su Set 2008	Lug 2008 su Set 2008	
Macchine tessili	90	-7,3	-4,8	-7,5	6,3
Filati in lana	366	-9,9	-13,8	-20,4	25,5
Tessuti lana	488	-5,6	-1,4	-0,2	34,0
Abbigliamento	103	23,7	64,5	60,4	7,1

* Quota provinciale di comparto sul totale dell'export provinciale.

Fonte: Intesa SanPaolo, Monitor dei Distretti, dicembre 2008

cidenza di imprese in contrazione rilevante, in particolare fra i produttori di macchine per il tessile, confezionisti e filature.

Questo andamento, insieme alla contrazione delle esportazioni che ha colpito questa fascia di aziende con un'incidenza superiore alla media, sembrerebbero indicare una certa carenza di competitività che, aggravata dalla maggiore esposizione alla competizione internazionale, sta costringendo le imprese di fascia alta a una nuova fase di ristrutturazione.

Occorre precisare, tuttavia, che non si tratta di una situazione che coinvolge tutta la fascia alta di mercato, e che dall'analisi delle strategie di internazionalizzazione e di cambiamento aziendale, emerge inoltre una certa capacità di reazione, che vede le imprese di questo segmento impegnate ad ampliare il proprio orizzonte di internazionalizzazione, soprattutto verso le economie emergenti, e a investire significativamente in innovazione.

Nella fascia bassa si rileva l'andamento più stabile e meno negativo, forse a segnalare una ristrutturazione già conclusasi in anni passati a cui sono sopravvissute solo le imprese più solide.

Tale deduzione sembra trovare conferma nel settore di appartenenza della totalità delle imprese che si collocano in questa fascia, la filatura, il comparto più colpito dalla crisi distrettuale. Trovare in questo settore e nella fascia bassa, imprese che hanno un andamento stabile e a volte in crescita, è infatti sintomo di resilienza, soprattutto in un periodo in cui la complessiva

ristrutturazione settoriale non sembra essere ancora giunta a una conclusione.

Le imprese di fascia media e quelle di maggiori dimensioni hanno invece mostrato l'andamento più dinamico del campione. A esse appartengono sia la maggiore percentuale di imprese che negli ultimi cinque anni ha registrato performance positive, sia la maggiore propensione alla riorganizzazione produttiva, e allo spostamento verso fasce alte di mercato. Anche questo segmento ha registrato tuttavia contrazioni, in particolare fra le imprese meno attive nella penetrazione di nuovi mercati e nuove nicchie.

In generale, anche fra le imprese che non hanno conosciuto un andamento positivo, si registra tuttavia una certa capacità di reazione. Si osserva quindi una diffusione e un'incidenza non irrilevante dello sforzo innovativo, una propensione ad ampliare la penetrazione di nuove nicchie e nuove aree geografiche, soprattutto nelle fasce alte, e implementare strategie distributive di promozione dell'immagine e di ampliamento dei canali di distribuzione. Quelle elencate risultano inoltre essere le strategie più premianti, che caratterizzano, insieme alla leva sui fattori competitivi della qualità e dell'innovazione, un'elevata percentuale delle imprese che mostrano un andamento positivo.

Passando a considerare le dinamiche distrettuali, si osserva come il panorama di relazioni interaziendali al suo interno

appaia abbastanza stabile, dominato da una prevalenza di relazioni puramente commerciali ma con una certa incidenza di dinamiche collaborative e competitive, che coinvolgono rispettivamente il 35% e il 50% delle imprese del campione. Le prime (dinamiche collaborative) risultano essere privilegiate dalle imprese in crescita, le quali sono probabilmente impegnate a preservare l'assetto di relazioni produttive che le rende competitive, mentre le imprese in contrazione (dinamiche competitive) cercano in nuovi fornitori opportunità per migliorare la propria produzione, mettendoli in competizione al fine di evitare i rischi di una collaborazione infruttuosa. Il prevalere di forme *soft* di collaborazione/controllo rivela inoltre, da un lato, una certa maturità sulle relazioni di fornitura, dall'altro, l'assenza di un'accentuata gerarchia nei rapporti interaziendali.

La ricchezza delle relazioni intra-distrettuali non sembra pertanto minacciata dall'esterno, è infatti molto bassa l'incidenza delle imprese che hanno sostituito i fornitori locali con altri, nazionali o internazionali. È indicativo tuttavia che, fra le imprese che hanno adottato quest'ultima strategia, si osservi una generale dinamicità e delle performance superiori alla media del distretto.

I dati sulle sostituzioni hanno contribuito a mettere in luce alcuni punti di debolezza della fornitura locale. In primo luogo si osserva che, sebbene siano principalmente motivi di costo a spingere le imprese intervistate alla ricerca di rapporti di fornitura all'esterno del distretto, tuttavia il fatto che i nuovi fornitori si collochino in buona percentuale nel resto d'Italia o comunque nell'Europa Occidentale, induce a pensare che il biellese non sia sempre in grado di offrire un rapporto qualità/prezzo paragonabile agli standard nazionali e europei. Similmente, la scelta di fornitori in area asiatica per ragioni di qualità, evidenzia un pericolo crescente per la produzione locale, sia che indichi lo spostamento verso l'alto della competizione proveniente dai paesi emergenti sia che segnali la possibilità di una futura delocalizzazione delle

stesse imprese biellesi verso questi paesi in un futuro non lontano.

In secondo luogo, risulta essere preoccupante l'indicazione della cessazione dell'attività fra le principali cause di sostituzione di fornitori interni con fornitori esterni al distretto e la dinamica mediamente peggiore delle imprese del campione che lavorano da terziste o in sub-fornitura per altre imprese distrettuali, come a indicare una "senescenza" di alcune parti rilevanti del tessuto distrettuale.

Una diffusione di una o di entrambe le tendenze appena delineate porterebbe a un impoverimento delle relazioni interaziendali, che potrebbero determinare l'indebolimento o addirittura la cessazione del modello produttivo distrettuale. Sebbene non sia possibile prevedere i tempi e il livello di diffusione di questi comportamenti, è tuttavia indicativo che risultino associati a quelle imprese che puntano sui fattori di competitività più premianti (qualità e innovazione), e che manifestano un andamento positivo, mostrando quindi maggiori probabilità di mantenere la loro posizione sul mercato.

Sembra dunque possibile concludere che, nonostante il distretto stia ancora subendo delle perdite particolarmente preoccupanti nella fascia alta dove la ristrutturazione non sembra ancora essere terminata, vi è tuttavia una certa capacità di reazione utilizzando le tre grandi leve della commercializzazione, dell'internazionalizzazione e dell'innovazione. A valle delle strategie adottate in reazione alla crisi emergono tuttavia alcune dinamiche, ancora poco diffuse, ma che potrebbero intaccare il modello produttivo locale, caratterizzante il settore. Come appena richiamato la sostituzione di fornitori interni al distretto con fornitori esterni – legata in misura non irrilevante alla cessazione dell'attività di questi ultimi o a ragioni di qualità – sembra essere un effetto della pratica di alcune delle strategie più premianti e corrispondere a un andamento positivo di mercato.

Queste considerazioni – e in particolare l'accento finale dubitativo circa la tenuta di lungo periodo del modello distrettuale – aprono conclusivamente al tema delle politiche.

Per certi aspetti, e differentemente da altri contesti distrettuali a Biella si è indebolita la connessione tra produzione di valore aggiunto ed elementi sistemici. In parte le aziende leader si sono progressivamente affrancate dalla dipendenza distrettuale sentendosi maggiormente garantite dalla “catena corta” proprietaria delle aziende – si è già sottolineata la presenza molto significativa di gruppi aziendali – dall’altra le buone performance sono distribuite in modo trasversale senza, apparentemente, derivare da specifici incroci mercati-prodotti-qualità tali da suggerire riorientamenti complessivi delle produzioni e delle strategie aziendali. Come già richiamato i fattori di successo sono risultati molto *firm specific*, facilitando comportamenti più autonomi e meno collaborativi.

Ciò ha reso e rende problematica l’identificazione di politiche di distretto. Le considerazioni conclusive sono dunque dedicate ai tre grandi snodi su cui più frequentemente il collettivo distrettuale si applica, sebbene su Biella il livello della domanda delle imprese sia spesso allo stadio latente più che espresso.

La prima declinazione privilegiata delle politiche distrettuali è certamente il campo della formazione. È noto come il mercato del lavoro locale – in particolare per le professioni tecniche – rappresenti un “bene di club” alla cui produzione, accumulazione e scambio contribuiscono congiuntamente le imprese del territorio, spesso in modo involontario. È altrettanto noto però che, specie nella piccola dimensione, l’investimento formativo non viene facilmente programmato e realizzato (l’impresa collabora, di fatto, offrendo occasioni di apprendimento sul lavoro e arricchimento del mercato del lavoro locale attraverso i normali processi di *turnover*). Per questi motivi un supporto del distretto può essere appropriato, soprattutto nella fase di formazione iniziale. In questo senso alcune iniziative della Città degli Studi (quale la laurea in ingegneria tessile) sono state giudicate criticamente in quanto orientate alle fasi finali del processo formativo e, dato l’uso della lingua inglese, indirizzate anche a studenti stranie-

ri provenienti da Paesi che rappresentano i maggiori concorrenti del distretto biellese.

Quando il distretto vive poi una contrazione della funzione manifatturiera emerge normalmente un eccesso nell’offerta di alcune figure professionali che vengono eventualmente riasorbite in altre aziende del distretto permangono però carenze specifiche di alcune figure professionali sulla quali è opportuno intervenire a livello distrettuale.

La seconda linea di azione riguarda il grande asse del presidio dei mercati. “Biella The Art of Excellence” è una prima realizzazione sulla quale occorrerebbe investire ulteriormente. Come già segnalato è questo peraltro un terreno di dibattito aperto, con diverse aziende leader, forti del proprio *brand* aziendale, che non vedono di buon occhio la promozione di un marchio di territorio e un interesse più robusto da parte di imprenditori che sanno di non avere sufficiente forza individuale per promuovere il proprio prodotto. Il rischio in questi casi è evidente, quello di promuovere marchi di “serie B”, laddove i produttori top di gamma si sottraggono all’azione collettiva. Occorre dunque trovare opportune sinergie tra la promozione di un marchio di territorio (il livello istituzionale) e i singoli *brand* aziendali.

Rimane infine una terza strada da percorrere relativa all’innovazione tecnologica nelle sue molteplici declinazioni: dallo sviluppo e diffusione delle tecnologie di processo (ICT comprese) all’identificazione di nuovi prodotti; dalle certificazioni di qualità al nuovo filone del tessile medicale. In questo senso l’esempio di Saint-Étienne, una cittadina francese specializzata in un comparto tessile divenuto desueto come la passamaneria che ha saputo reinventarsi come “capitale” francese (se non europea) del tessile medico potrebbe costituire un esempio di *best practice* a cui ispirarsi.

Bibliografia

- AA.VV. (2002), *L'esperienza italiana dei distretti industriali*, IPI, Roma
- Aydalot P. (1986), *Milieux innovateurs en Europe*, GREMI, Paris.
- Battaggion M.R., Corrocher, N. (2003), "Nuove tecnologie e distretti industriali: il caso di Biella", *Economia e politica industriale*, XXX, n. 117, FrancoAngeli Editore, Milano.
- Becattini G. (1979), "Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale", *Rivista di economia e politica industriale*, n.1.
- Becattini G. (1989), a cura di, *Modelli locali di sviluppo*, Il Mulino, Bologna.
- Becattini G. (1990), "Il distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico", in Pyke F., Becattini G., Sengenberger W. (*op. cit.*).
- Becattini G. (1998), *Distretti industriali e Made in Italy. Le basi socio-culturali del nostro sviluppo economico*, Bolla-ti Boringhieri, Torino.
- Becattini, G. (2000), *Il distretto industriale*, Rosenberg & Sellier, Torino.
- Becattini G., Bellandi M., Dei Ottati G., Sforzi F. (2001), a cura di, *Il caleidoscopio dello sviluppo locale*, Rosenberg & Seller, Torino.
- Becattini, G., Rullani, E. (1993) "Sistema locale e mercato globale", *Economia e politica industriale*, n. 80.
- Bellandi M., Russo M. (1993), *Struttura, cambiamento e*

-
- politiche per i distretti industriali. Note al workshop Struttura, cambiamento e politiche per i distretti industriali.*, Facoltà di Economia e Commercio, Firenze, 26 febbraio 1993.
- Bramanti A. (2001), "Nuove tecnologie di comunicazione e cambiamento locale", in Becattini G., Bellandi M., Dei Ottati G., Sforzi F. (*op. cit.*).
 - Bramanti A., Maggioni M.A. (1997), *La dinamica dei sistemi produttivi territoriali: teorie, tecniche, politiche*, FrancoAngeli, Milano.
 - Bursi T., Marchi G., Nardin G. (1997), "Trasformazioni organizzative nell'impresa distrettuale: alcune premesse sulla definizione dell'unità di analisi", in Varaldo R., Ferrucci L. (*op. cit.*).
 - CCIAA di Biella, Ufficio Studi (2004), *Seconda giornata dell'economia*. Unioncamere. Biella.
 - CCIAA di Biella, Ufficio Studi, analisi congiunturali anni 1998-2003.
 - CCIAA di Biella, Ufficio Studi, e Unione Industriale Biellese, Centro Studi (2003), *Economia biellese 2002*. CCIAA e UIB.
 - Camagni R., Cappello R. (2002), *Apprendimento collettivo e competitività territoriale*, FrancoAngeli, Milano.
 - Cartotto A. (2003), a cura di, Hermes Lab e CESDI, *Distretto Futuro. Un percorso per costruire il domani*, Unione Industriale Biellese, Biella.
 - Ceris-Cnr (2003), *Le tendenze dell'economia piemontese*, Ceris-Cnr, Torino.
 - CESDI (1999), *Il distretto biellese nel mercato globale*, FrancoAngeli, Milano.
 - Ciarli T., Rabelotti R. (2003), *ICTs in industrial districts: an empirical analysis on adoption, use and impact in the Biella textile district*. Contribution to the AEPE Conference Maastricht, November 7-9 2003.
 - Corò G., Rullani E. (1998), *Percorsi locali di internazionalizzazione – competenze e auto-organizzazione nei distretti industriali del Nord Est*, FrancoAngeli, Milano.
 - Garofoli G. (1983), "Le aree sistema in Italia", *Politica ed Economia*, XIV, n.11.
 - Garofoli G. (1989), "Modelli locali di sviluppo: i sistemi di piccola impresa", in Becattini G. (1989) (*op. cit.*).
 - Garofoli G. (1991), *Modelli locali di sviluppo*, FrancoAngeli, Milano.
 - Garofoli G. (2002), "Piccole imprese, innovazione e territorio: economie di apprendimento e sistema innovativo locale", in Camagni R., Cappello R. (*op. cit.*).
 - Garofoli G. (2003), "Distretti industriali e processo di globalizzazione: trasformazioni e nuove traiettorie", in Garofoli G., a cura di, *Impresa e territorio*, Il Mulino, Bologna.
 - Gradito V., Boggero A. (1995), *Il Biellese terra di lanaioli*, Giovannacci, Biella.
 - Guelpa F., Micelli S. (2007), *I distretti industriali del terzo millennio. Dalle economie di agglomerazione alle strategie di impresa*. Il Mulino, Bologna.
 - Il Sole 24 ore, articoli tratti dalle edizioni: 01/04/2003; 03/06/2003; 02/03/2004.
 - ISTAT, *Censimento dell'industria e dei servizi 2001*.
 - Lanzara R., Ferrucci L. (1997), "Tecnologia e processi di innovazione nei distretti industriali", in Varaldo R., Ferrucci L. (*op. cit.*).
 - Maccari P. (2002), Consorzio Novara Europa, "Indagine sui fabbisogni formativi nel settore tessile", *Industria laniera tessile abbigliamento*, n° 4, Faenza editrice, Faenza.
 - Maggioni M.A., Mazzola F. (2001), *Crescita regionale ed urbana nel mercato globale. Modelli, politiche, processi di valutazione*, FrancoAngeli, Milano.
 - Magni A. (2007), a cura di, *Industria tessile e della moda: nuovi scenari, nuove professionalità*, Città Studi, Biella.
 - Malerba F. (2000), *Economia dell'innovazione*, Egea, Milano.
 - Morosini L. (1997), *Il lavoro a Biella: la stabilità apparente*. Provincia di Biella, Associazione IRES.
 - Morosini L. (1998), *Mercato del lavoro e professioni*. Provincia di Biella, Associazione IRES.
-

-
- Morosini L. (1999), *Dalla scuola al lavoro nel distretto biellese*. Provincia di Biella, Associazione IRES.
 - Neiretti M. (1978), *La manifattura laniera biellese in alto Elvo*, Giovannacci, Biella.
 - Onida F. (1998), "L'industria italiana in un contesto aperto", *L'Industria*, XIX, n. 2.
 - Onida F., Viesti, G., Falzoni, A.M. (1992), *I distretti industriali: crisi o evoluzione?*, Egea, Milano.
 - Perrin J.C. (1989), "Milieux innovateurs: elements de theorie et de typologie", *Notes de recherche*, n. 104, Centre d'economie regionale, Aix-en-Provence.
 - Poma L. (2003), *Oltre il distretto – Imprese e istituzioni nella nuova competizione territoriale*, FrancoAngeli, Milano.
 - Porter M.E. (1998), "Clusters and the New Economics of Competition", *Harvard Business Review*, Nov-Dec.
 - Pred A.R. (1966), *The spatial dynamics of US urban-industrial growth. 1800-1914, interpretative and theoretical essay* MIT Press, Cambridge.
 - Pyke F., Becattini G., Sengenberger W. (1990), a cura di, *Industrial Districts and Interfirm Cooperation in Italy*, International Institute for Labour Studies, Ginevra (trad. it.: Supplemento n. 1 a *Studi e Informazioni*, n. 3, Banca Toscana, 1991).
 - Quadrio Curzio A., Fortis M. (2000), a cura di, *Il Made in Italy oltre il 2000. Innovazione e comunità locali*, Il Mulino, Bologna.
 - Rolfo S. (2000), a cura di, *Innovazione e piccole imprese in Piemonte*, FrancoAngeli, Milano.
 - Rullani, E. (1995), "Distretti industriali ed economia globale", *Oltre il ponte*, n. 50.
 - Rullani E. (1997), "L'evoluzione dei distretti industriali: un percorso tra decostruzione e internazionalizzazione", in Varaldo R., Ferrucci L. (op. cit.).
 - Rullani E., Corò G. (1998), a cura di, *Percorsi locali di internazionalizzazione*, FrancoAngeli, Milano.
 - Traù F. (1999), *La questione dimensionale nell'industria italiana*, Il Mulino, Bologna.
 - Traù F. (2003), "La questione dimensionale nell'industria dei Paesi avanzati," in Garofoli G., a cura di, *Impresa e territorio*, Il Mulino, Bologna.
 - Varaldo R., Ferrucci L. (1997), a cura di, *Il distretto industriale tra logiche di impresa e logiche di sistema*, FrancoAngeli, Milano.
 - Zagnoli P. (2001), "La media impresa distrettuale tra tradizione e innovazione", in Becattini G., Bellandi M., Dei Ottati G., Sforzi F. (op. cit.).

Fondazione Fiera Milano

La Fondazione svolge attività e progetti di promozione e realizzazione di iniziative di sviluppo economico, culturale, scientifico, di riqualificazione e di potenziamento delle infrastrutture.

Questa la missione di Fondazione Fiera Milano, che si definisce una **fondazione di sviluppo**, un soggetto privato che opera su progetti di sviluppo economico e territoriale, a fianco delle istituzioni e nell'interesse generale. Uno di questi – quello più noto – è stato la **trasformazione del sistema fieristico milanese**. Fondazione Fiera Milano si è infatti dedicata negli ultimi anni all'obiettivo di dare alla sua Fiera una nuova infrastruttura dove operare, realizzando il nuovo quartiere Fieramilano.

Dopo aver trasformato il "contenitore" dell'attività fieristica, oggi la Fondazione si rivolge al "contenuto", con iniziative a supporto delle imprese, bacino di utenza del mercato fieristico, e con attività rivolte allo sviluppo del territorio.

Nata il 7 febbraio 2000 Fondazione Fiera Milano è azionista di controllo del Gruppo Fiera Milano e di Sviluppo Sistema Fiera spa. La sua attività è oggi articolata su due filiere:

- la prima è rappresentata dalla **filiera fieristica**. Tredici società, guidate da Fiera Milano spa, che offrono a organizzatori, espositori e visitatori i servizi necessari alla partecipazione agli eventi espositivi e congressuali.
- la seconda filiera è rappresentata dal servizio di **engineering e contracting** per la valorizzazione del territorio: un'attività di recente creazione che viene svolta dalla controllata Sviluppo Sistema Fiera spa.

I proventi dell'attività fieristica, così come quelli generati dalle grandi opere e dalle valorizzazioni territoriali, alimentano il patrimonio della Fondazione, che viene reinvestito in altri progetti coerenti con la sua missione di fondazione di sviluppo.

Finito di stampare
nel mese di febbraio 2009
a cura di 24 ORE Motta Cultura, Milano
Printed in Italy

MARIO A. MAGGIONI

Professore Ordinario di Politica Economica nella Facoltà di Scienze Politiche dell'Università Cattolica di Milano, Direttore del CSCC (Centro di ricerca sulle Scienze Cognitive e la Comunicazione), membro del Consiglio Scientifico del CRANEC (Centro di ricerca in Analisi Economica, Economia Internazionale) e del consiglio direttivo del OSSCOM (Centro di ricerca sui media e la comunicazione). È Associate Area Editor della rivista *Networks and Spatial Economics* e membro del Comitato Scientifico della rivista *Economia Politica – Journal of Analytical and Institutional Economics*.

La sua attività di ricerca si colloca nell'ambito di temi a scavalco tra l'economia territoriale e l'economia industriale con particolare riferimento alle dinamiche innovative. In particolare si occupa di struttura e performance dei sistemi locali di produzione e di flussi di conoscenza scientifica e tecnologica.

Su questi temi ha pubblicato diversi libri: *La dinamica dei sistemi produttivi territoriali: teorie, tecniche, politiche* (a cura di, con A. Bramanti), 1997; *Crescita regionale ed urbana nel mercato globale* (a cura di, con F. Mazzola), 2001, e *Clustering Dynamics and the Location of High-Tech Firms*, 2002, oltre a numerosi articoli in riviste e volumi internazionali.

CERTeT – Università Bocconi

Il CERTeT nasce nel 1995 consolidando e ampliando una ricca tradizione di ricerca che negli anni ha toccato una molteplicità di tematiche con il comune denominatore di una specifica attenzione alla dimensione territoriale dei fenomeni economici.

La sua *mission* è promuovere, coordinare e svolgere attività di ricerca di base e applicata sulle dinamiche di sviluppo territoriale, con particolare riferimento all'economia regionale, dei trasporti, del turismo e alla valutazione di politiche regionali, locali e di coesione comunitaria.

