



# Gli imprenditori tessili: "Fare sistema per reggere la concorrenza internazionale"

Fornire agli imprenditori una bussola per orientarsi nella difficile competizione internazionale. E' stato questo il senso di "Orientarsi per competere", il progetto di sostegno ai settori tessile-abbigliamento e bottoni lanciato da Confindustria Bergamo, che ha contattato una delle maggiori società di consulenza internazionale, Bain & Company, protagonista di un'iniziativa analoga in collaborazione con l'Unione Industriale Pratese, perché mettesse a disposizione delle imprese le sue risorse utili ad un miglioramento della posizione competitiva delle imprese bergamasche.

La partecipazione al programma, in tutte le sue fasi, è stata completamente gratuita. Oltre che sulle risorse stanziati nel budget da Confindustria Bergamo, il progetto ha potuto contare sui contributi della Provincia di Bergamo, della Camera di Commercio, della BPU Banca Popolare di Bergamo e del Credito Bergamasco. Un'opportunità importante che è stata colta da numerose imprese di diverse dimensioni, vista l'elevata qualità della consulenza e il carattere innovativo dell'iniziativa, largamente adattabile alle specifiche esigenze manifestate e che ha fatto della rapidità di azione uno dei suoi punti cardine.

Il progetto, che è stato costantemente monitorato da una commissione di imprenditori, ha previsto quattro fasi: la segmentazione degli associati; gli incontri per gruppi di 10/15 aziende dedicati agli scenari ed all'evoluzione dei diversi mercati sia sul fronte della domanda che dell'offerta; gli incontri di approfondimento; la consulenza specialistica nella singola azienda per impostare un piano di azioni strategiche.

"Il cambiamento - ha sottolineato Silvio Albini, referente per il progetto, durante la presentazione delle conclusioni - ha scioccato le nostre imprese, soprattutto perché è stato molto veloce. Come Gruppo Tessili di Confindustria Bergamo abbiamo cercato di reagire in modo compatto ed abbiamo dato vita ad azioni di lobby per sensibilizzare le istituzioni locali, nazionali ed europee, cercando sinergie con le forze politiche e le istituzioni locali, con i parlamentari, con i sindacati e con gli artigiani. Abbiamo ottenuto alcuni risultati che ci hanno confermato l'utilità del "fare sistema". Queste iniziative continueranno, ma la nostra azione deve andare oltre, perché non si può giocare sempre in difesa. Dobbiamo anche aiutare le imprese a capire questi cambiamenti, individuando i propri punti di forza, le minacce, ma anche le opportunità. Per questo abbiamo pensato ad una consulenza così articolata come quella che ci ha offerto Bain, consapevoli del fatto che ben poche nostre imprese avrebbero potuto entrare in contatto con questa società senza l'intervento di Confindustria Bergamo. E i risultati ci sono di conforto: l'indagine di soddisfazione degli associati ha dato esiti positivi

## IL PUNTO

### "Orientarsi per competere": risultati positivi

**A**iutare le aziende ad orientarsi sui mercati internazionali ed avviare in modo rapido, se necessario, azioni di riposizionamento. Era questo l'obiettivo del progetto lanciato da Confindustria Bergamo, in collaborazione con la Provincia, la Camera di Commercio, Bpu-Banca Popolare di Bergamo e il Credito Bergamasco che ha preso avvio nell'aprile 2005 per concludersi ad ottobre. Un progetto di grande portata, viste le sinergie messe in gioco. Partner di prestigio è stato Bain & Company Italy, una delle più importanti società di consulenza aziendale, specializzata nella consulenza strategica e organizzativa, 31 uffici in 19 Paesi, presente in Italia dal 1989, che ha avviato un'iniziativa analoga in collaborazione con l'Unione Industriale Pratese, dove esiste un comparto tessile con un fatturato complessivo di 4 miliardi e mezzo di euro, non troppo lontano dai circa 3 miliardi espressi dal comparto bergamasco.

Un progetto totalmente gratuito per la singola impresa. L'iniziativa è stata focalizzata su moda-abbigliamento, della filiera a monte (tessuti e filati) e dei tessuti per la casa. Un settore che nel suo complesso, dal 2000 al 2004, ha visto diminuire l'export dell'8 per

cento, un dato meno negativo del -18% nazionale, ma comunque preoccupante. Un settore che, con poco meno di 30 mila addetti e un indice di specializzazione elevato per quanto riguarda la filatura del cotone e del lino è comunque di grande importanza per la nostra provincia.

L'obiettivo era aprire una finestra privilegiata sul mondo e sui mercati di sbocco, accorciando il più possibile i tempi di analisi.

Il progetto puntava a rendere partecipi gli imprenditori di una riflessione strutturata sull'evoluzione del mercato e lo sviluppo di nuovi modelli di business e sull'individuazione delle leve prioritarie per competere, a coinvolgere gli imprenditori in attività progettuali guidate dalla loro libera iniziativa, a fornire un contributo analitico e di metodo per valutare costi/opportunità delle iniziative identificate, dalla delocalizzazione industriale allo sviluppo dei mercati esteri, dal potenziamento della rete commerciale alla diversificazione del prodotto.

Bain si sarebbe ritenuta soddisfatta se almeno la metà degli imprenditori potenziali fosse stata coinvolta negli incontri e se si fosse arrivati ad almeno qualche decina di piani personalizzati. Obiettivi ampiamente superati.

vi e il numero di aziende tessili complessivamente coinvolte nel progetto è stato significativamente superiore a quello relativo all'iniziativa di Prato. Certo, ora il nostro compito non è finito, perché dovremo essere vicini alle imprese anche nella fase di accompagnamento rispetto agli interventi indicati".

Una "fase 2" che potrebbe vedere Confindustria Bergamo collaborare anche con altre associazioni imprenditoriali di Confindustria. Non a caso alla presentazione del progetto erano presenti anche le associazioni imprenditoriali di Varese, Biella e Brescia. Coinvolta anche l'associazione di Prato.

Anche per Alberto Barcella, presidente di Confindustria Bergamo, in un'economia dominata dall'incertezza, sono fondamentali tutti gli strumenti che aiutano le aziende a capire dove va il mercato. "I nuovi scenari internazionali - ha spiegato il presidente - pongono limiti, ma aprono anche nuovi spazi di manovra. E' importante differenziarsi, cercare nuovi sbocchi per essere più competitivi. Il progetto "Orientarsi per competere" va in questa direzione. E' un progetto impegnativo ed innovativo che ha coinvolto un numero molto vasto di imprese, messe in contatto con una



Silvio Albini

consulenza di livello mondiale. Un progetto che ha visto la collaborazio-



Alberto Paccanelli

ne di sponsor preziosi e uniti e che si è dimostrato anche un esempio pratico di come un territorio possa fare sistema. Questa indagine perderebbe tuttavia di significato se non avesse un seguito e se non tenesse conto delle altre realtà industriali vicine a noi con le quali potremo studiare opportune sinergie".

Anche da parte di Alberto Paccanelli, presidente del Gruppo Tessili di Confindustria Bergamo, arriva un messaggio incoraggiante. "E' corretto parlare di trasformazione e non di crisi - ha voluto sottolineare - perché non dobbiamo dimenticare che il mercato è in crescita a livello mondiale, in particolare in Asia stanno salendo i consumi di prodotti made in Italy e ci sono quindi margini interessanti di azione. Sta inoltre crescendo l'attenzione ad aspetti come il servizio al cliente che possono vederci più protagonisti. Inoltre il colosso cinese dovrebbe aver toccato il massimo della competitività e il differenziale dovrebbe ora cominciare a ridursi. Questo progetto ci ha mostrato quanto sia importante poter staccare dalla routine aziendale per prenderci occasioni di riflessione. Le difficoltà hanno inoltre fatto crescere la capacità di comunicazione fra noi imprenditori. Indubbiamente il clima è molto cambiato rispetto a qualche anno fa".

Per il presidente del Gruppo Tessili il progetto Bain ha messo soprattutto in luce il vincolo dimensionale. "Quello delle dimensioni inadeguate - ha sottolineato - è sicuramente un fattore frenante. Dobbiamo lavorare su questo punto per consentire agli imprenditori di immaginare percorsi per aumentare la dimensione aziendale, non necessariamente attraverso acquisizioni e fusioni, ma, per esempio, attraverso aggregazioni a progetto. Altro aspetto fondamentale: una maggior interazione con la distribuzione". Più in generale occorrerà lavorare sulla formazione degli imprenditori e seguirli nell'attuazione delle indicazioni concordate con la società di consulenza, anche attraverso lo studio e la divulgazione di casi di eccellenza, proponendo esempi pratici di possibili percorsi. Sarà importante, inoltre, rafforzare la collaborazione con Assist immaginando iniziative specifiche sui mercati in crescita, anche sulla base delle esperienze dei distretti tessili vicini.

*Gli esiti del progetto sostenuto da Confindustria Bergamo, grazie anche alla collaborazione della Provincia, della Camera di Commercio, della BPU e del Credito Bergamasco, hanno confermato l'importanza di azioni sinergiche del settore, anche sulla base degli esempi di altri distretti*



# Bettale: "Un territorio vivo che deve passare da una cultura del prodotto al culto del cliente"

Un territorio vivo, reattivo, dalle grandi potenzialità. E' quello dipinto da Luca Bettale, esperto di Bain & Company, la società di consulenza internazionale protagonista del progetto "Orientarsi per competere", di sostegno ai settori tessile-abbigliamento e bottoni, lanciato da Confindustria Bergamo, che ha voluto dare innanzitutto un messaggio positivo durante l'incontro di presentazione delle conclusioni del progetto. "Le aziende con cui siamo venuti in contatto - ha sottolineato - possiedono una grande cultura di prodotto, hanno voglia di fare. L'obiettivo è farle passare da una "trazione posteriore" ad una "trazione integrale". Un compito non facile che bisogna affrontare tenendo però conto delle potenzialità del settore. "Il tessile mondiale - ha precisato Bettale - guarda all'Italia con invidia e con una grande voglia di copiare. Noi abbiamo messo al centro della nostra indagine l'imprenditore, costruendo un percorso di miglioramento che crediamo possibile, tarato sulle sue esigenze e sulla sua realtà".

In generale sembra necessario che le imprese si dotino di cultura e competenze commerciali e di marketing più marcate, che abbiano una presenza più forte e visibile sui mercati e i clienti di sbocco, che abbiano un assetto industriale più flessibile e aperto alle nuove opportunità e che possano contare su una dimensione d'impresa adeguata alla competizione in campo aperto.

I cambiamenti abbracciano quindi sia l'area commerciale che l'area produttiva, mentre un intero capitolo è dedicato alle operazioni straordinarie, acquisizioni e integrazioni, considerate un punto fondamentale.

In ambito commerciale è stato analizzato lo sviluppo di nuove logiche di gestione, di nuovi modelli organizzativi per la rete commerciale, di nuovi strumenti di pianificazione e gestione. E' stato affrontata anche la prospettiva di costruire marchi al consumo o comunque di avvicinarsi al consumatore finale. Operazioni che secondo Bettale non sono però perseguibili da tutti e che comunque spesso presuppongono attività di aggregazione con altre imprese.

Nell'area produttiva è stato affrontato il tema dello sviluppo di modelli e servizio orientati al "fast fashion", attraverso l'aumento della flessibilità e della compressione dei tempi di attraversamento. "Migliorare questi aspetti - ha commentato l'esperto - rappresenta una grossa opportunità, visto che l'aspetto servizio sta diventando fondamentale e rappresenta una grossa chance per i produttori europei".

Infine il capitolo operazioni straordinarie che ha riscosso una vasto interesse da parte di tutte le imprese. Si tratta di un processo attuato o in corso di attuazione per gli operatori più grandi o evoluti e di un cammino ancora da percorrere per le imprese medio/piccole, che devono ancora rimuovere alcune barriere culturali e

**Per l'esperto di Bain i cambiamenti devono abbracciare sia l'area commerciale che l'area produttiva, mentre un intero capitolo è dedicato alle operazioni straordinarie, acquisizioni e integrazioni, considerate un punto fondamentale**

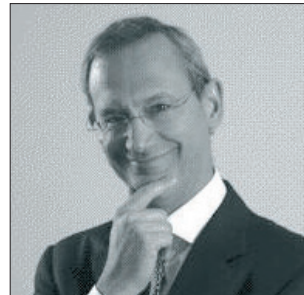
organizzative. Non paiono invece esserci vincoli insormontabili di carattere finanziario per la maggior parte delle imprese.

L'interesse viene più spesso manifestato per le acquisizioni, mentre per le integrazioni ci sono ancora resistenze ed è alta la percezione degli aspetti negativi che supera quella degli aspetti positivi.

Secondo l'indagine Bain bisogna passare, in conclusione, dal "culto" del prodotto al "culto" del cliente, dall'approccio al mercato indifferenziato alla segmentazione, dal presidio indiretto e quello diretto. Fondamentale, infine, evolversi da aziende ter-

ritoriali orientate all'export ad aziende che portano i valori del territorio nel mondo.

"Gli interventi possibili per l'associazione imprenditoriale sono vari - ha spiegato Bettale - dallo sviluppo di competenze e strumenti per la gestione della rete commerciale al rafforzamento dei modelli di produzione a ciclo corto in risposta al fenomeno dei falsi. Le principali aree di intervento sono comunque legate al supporto alla delocalizzazione e all'integrazione. A Prato l'associazione si sta muovendo in questo ambito con un progetto per facilitare la ricerca di partner per aggregazioni".



Luca Bettale

## Russia e Cina a "caccia" di lusso

In un mercato mondiale che è ritornato a crescere a buoni ritmi, anche i produttori italiani possono dire la loro, soprattutto nel settore di lusso e collegati. E' questa una delle conclusioni di Bain & Company, che, nell'ambito del progetto, ha presentato agli imprenditori bergamaschi scenari e tendenze del tessile. E i dati indicano un incremento delle importazioni dai Paesi emergenti in tutti i settori della filiera, particolarmente accentuate in Cina e India, con un progressivo miglioramento qualitativo, in particolare per l'import cinese. La Cina rappresenta quindi un competitore importante, ma al tempo stesso rappresenta un'opportunità, sia come mercato di sbocco, sia come base produttiva. Ma attenzione, hanno spiegato gli esperti di Bain, non tutti i prodotti sono convenienti da produrre in Cina ed esistono altre opportunità significative, per esempio il Marocco. In ogni caso il prezzo non è l'unico elemento da considerare perché sta crescendo la sensibilità dei confezionisti verso il "costo pieno" che comprende il prezzo del tessuto, il costo dei ritardi, del lungo tempo di attraversamento, delle difettosità, dei resi, delle consegne in difetto e in eccesso. La Cina è invece sicuramente e lo sarà sempre di più il volano di sviluppo per i brand di lusso: già oggi più di 4,7 milioni di nuclei familiari hanno un alto potere d'acquisto. Anche la Russia è un mercato emergente, tanto che il consumo di beni di lusso di Mosca è ormai paragonabile a quello di New York. Altro aspetto da tenere in forte considerazione, per gli esperti di Bain, è quello legato ai profondi cambiamenti nei modelli di consumo: mixare prodotti di fasce di prezzo tra loro differenti è una tendenza ormai accettata, inoltre la nascita di nuove catene specialistiche hanno scompaginato la tradizionale offerta distributiva. Per competere in un mercato in grande movimento occorre quindi puntare sul servizio e la velocità. La tendenza è infatti quella di avere collezioni annuali più numerose, ottimizzare degli stock, gamme di prodotto ampie e personalizzate. Tutto ciò si traduce per la filiera in maggiore velocità di risposta, nella produzione per piccoli lotti, in una maggiore tendenza all'innovazione e nella pressione sui prezzi. Di qui la necessità strategica di gestire in modo efficiente il rapporto tra costo e servizio.



### LA SCHEDA

## Coinvolte 79 imprese, elaborati 45 piani di azione

Il progetto "Orientarsi per competere" ha preso avvio nell'aprile 2005 per concludersi ad ottobre: 167 le imprese invitate, 79 quelle aderenti alla prima fase, per un totale di 6.200 dipendenti. Di queste 66 hanno partecipato alla seconda fase, per un totale di 5.500 dipendenti. Gli incontri individuali hanno riguardato 58 aziende per un totale di quasi 5.000 dipendenti e sono stati elaborati piani di intervento 45 aziende. Il progetto vero e proprio è stato preceduto da un'ampia analisi quantitativa sulle imprese bergamasche integrata da interviste, che ha consentito di suddividere le imprese interessate in tre grandi gruppi: dell'abbigliamento e degli accessori, comprendendo in questo gruppo anche le aziende del tessile che operano in prossimità del mercato finale; aziende che operano nel tessile per la casa, che ha caratteristiche di mercati specifiche sia sul versante della domanda che dell'offerta; aziende che operano a monte della filiera ed i terziisti e che comprende anche gli industriali bottonieri.

Alle 45 aziende per le quali è stato elaborato un piano di intervento è stato anche chiesto di rispondere ad un questionario per valutare il gradimento dell'iniziativa.

Per il 49 per cento la presentazione è stata molto interessante e per il 44 per cento in linea con le aspettative. I temi identificati sono stati giudicati in linea con le aspettative dal 60 per cento degli intervistati e molto rilevanti dal 37 per cento. Gli incontri individuali sono stati giudicati molto utili dal 38 per cento e in linea con le aspettative dal 32 per cento. Complessivamente il 46,7 per cento ha indicato l'intenzione di realizzare gli interventi individuati da Bain, mentre il 35,5 per cento condivide le criticità, ma l'impresa incontra difficoltà a realizzare gli interventi. Gli elementi del progetto giudicati più utili sono quelli relativi agli scenari di mercato e alle strategie dei grandi gruppi, al dialogo con esperti, alla sensibilizzazione per azioni comuni, all'individuazione di criticità e di strumenti di valutazione della competitività. Le attività a sostegno del tessile-abbigliamento maggiormente indicate sono quelle relative a fusioni, cooperazione, servizi comuni, difesa del Made in Italy ed azioni di lobby.