

# Biella e Borgosesia: le opportunità che il distretto offre per la valorizzazione della filiera tessile-laniera

**Summary:** BIELLA AND BORGOSIESA: STRATEGIC OPPORTUNITIES TO INCREASE THE VALUE OF TEXTILE PRODUCTION

*The success of enterprises in global market is based on the strategic move and on the ability to use the opportunities that the district offers. Analyzing two Italian textile districts this study shows the necessity of valuable firm strategies to create innovation and value in a global market. The district needs to take over the focus on textile and show a inimitable competitive identity.*

**Keywords:** Industrial District, Textile, Strategies, Innovation, Value.

## 1. Ipotesi

Il presente lavoro è parte di una serie di approfondimenti in divenire che hanno lo scopo di permettere alle imprese e ai distretti di Biella e Gattinara-Borgosesia una riflessione strategica per affrontare in maniera vincente la competizione presente e futura.

Le basi di letteratura su cui si fonda la ricerca sono interdisciplinari: dai distretti industriali fino ai percorsi strategici. Su questi ultimi temi si sono privilegiati gli approcci ricostruzionisti<sup>1</sup> la cui logica riflette il fatto che la performance di un'azienda non è necessariamente determinata dal contesto competitivo del settore. In funzione di tali ipotesi si sono analizzati i dati distrettuali e di performances delle imprese.<sup>2</sup> La prima constatazione è la presenza di importanti discontinuità rispetto al passato che caratterizzano i due distretti.

Il cambiamento non può essere affrontato senza nuove risorse intellettuali: sia in termini di competenze che di entusiasmi e con la convinzione che ciò che aveva permesso alle imprese di raggiungere una posizione apparentemente dominante nel settore non è più sufficiente nemmeno per garantirne l'esistenza nel mercato odierno. La ricerca assume quindi una duplice importanza: nel determinare quali risorse territoriali possono essere significative per le imprese e nello stabilire quali strategie d'impresa possono risultare vincenti.

## 2. Il comportamento delle imprese nei due distretti.

Il distretto tessile-laniero di Biella e il distretto tessile-abbigliamento Gattinara-Borgosesia pre-

sentano numerose analogie nonostante le differenze di dimensioni ed abitanti.

Il distretto biellese presenta ad una prima analisi delle evidenti incongruenze. Sebbene sia formalmente annoverato fra i distretti italiani (il che dovrebbe comportare dati chiari sulla numerosità di imprese, fatturati e addetti) i primi dubbi riguardano proprio la sua entità in termini numerici<sup>3</sup>. Questo è sicuramente un punto di riflessione importante: la storia della strategia insegna che se non si conoscono le proprie caratteristiche difficilmente si potrà capire cosa si può ottenere.

La seconda incongruenza è nel comportamento strategico delle imprese: poco presente nel distretto la capacità di effettuare coalizioni competitive, si è assistito ad un processo di disintegrazione orizzontale (anche a causa del passaggio generazionale) e sono scarsi e tardivi i processi di integrazione verticale (in particolare a valle della filiera).

La combinazione di questi elementi è stata significativa nel determinare le *strategic moves* della maggior parte delle imprese: nel 1999, mentre alcune avevano già avviato processi di delocalizzazione produttiva in Asia e avrebbero consolidato di lì a poco la dimensione globale del *brand* integrandosi nella catena distributiva e perdendo di fatto la connotazione distrettuale e locale (Zegna su tutti), la maggior parte delle imprese privilegiava una competizione all'interno del distretto e dichiarava di percepire non solo una maggiore pressione della competizione locale e italiana (nell'80% dei casi), ma prevedeva un'affievolirsi delle pressioni della competizione estera che era avvertita soltanto nel 47% dei casi (a fronte del 60% nel decennio precedente)<sup>4</sup>.

È chiaro come questi percorsi strategici non

caratterizzano di fatto un comportamento competitivo coerente con l'esistenza del distretto e abbiano avuto naturale conseguenza nella vendita di macchinari e *know-how* per la produzione *low-cost* del filato in paesi a basso costo del lavoro anziché considerare maggiormente strategici l'entrata in mercati di sbocco europei o statunitensi, con integrazione a valle per raggiungere il consumatore finale. È altrettanto chiaro come questo inevitabilmente si traduca in una riduzione del numero di imprese della filiera tessile laniera (negli ultimi cinque anni il distretto perde mediamente almeno 65 imprese l'anno)<sup>5</sup>.

Come ulteriore conseguenza gli spunti di innovazione nel distretto sono poco orientati al soddisfacimento dei *customer needs*: si tratta infatti di innovazioni organizzative per velocizzare, automatizzare e rendere più flessibile il processo produttivo (risparmiando i costi del personale), innovazioni di prodotto (filati e tessuti tecnici) e certificazioni della qualità e salubrità dei manufatti realizzati, che non permettono di vedere riconosciuto un *premium price* maggiore se non alle imprese già note nel mercato al consumo grazie a politiche di *branding*.

Per certi versi analoga è la situazione del distretto Gattinara - Borgosesia<sup>6</sup>, la cui specializzazione è nel tessile-abbigliamento. Tra le strategie messe in atto dalle imprese si segnalano soltanto negli ultimi anni (casi più unici che rari, a dire il vero) di integrazione orizzontale attraverso il meccanismo di fusione-acquisizione. Scopo principale è definire un aggregato strutturale e patrimoniale di maggiore dimensione. Frequenti sono anche i decentramenti. Strategie tipiche della filatura sono le innovazioni sui versanti della funzionalità, termoregolazione, rilascio ed ecologia, mentre per la tessitura sono diffuse le innovazioni di processo: dalla riduzione dei "tempi di attraversamento" (dall'ordine alla realizzazione del prodotto) fino all'automatizzazione dei sistemi di controllo. In merito alle innovazioni di prodotto si registra la presenza di nuovi materiali e tessuti tecnici. Questi tentativi, forse più congruenti con la connotazione distrettuale rispetto a Biella, dimostrano la ricerca dello sfruttamento di uno dei valori che la teoria sui distretti propone: l'importanza della localizzazione in aree con asset produttivi-conoscitivi.

Anche in questo distretto soltanto le imprese che hanno seguito una politica di *branding*, integrazione con la distribuzione e a monte (addirittura arrivando all'acquisizione di allevamenti all'estero, come Loro Piana) riescono a vedere riconosciuto ai propri prodotti un *premium price*

catturando realmente i *consumer needs*. Interessante (o paradossale) il fatto che queste ultime imprese utilizzano nei processi innovazioni vicine a quelle utilizzate dalle altre imprese del distretto dimostrando ancora una volta come nel mercato al consumo sia la connotazione globale e non distrettuale a rendere vincente l'impresa.

### 3. La filiera tessile-laniera dei distretti si riconfigura

Se consideriamo la composizione della filiera tessile-laniera del distretto di Biella nel 2002 è evidente la dimensione fondamentale assunta dalla filatura (Fig.1).

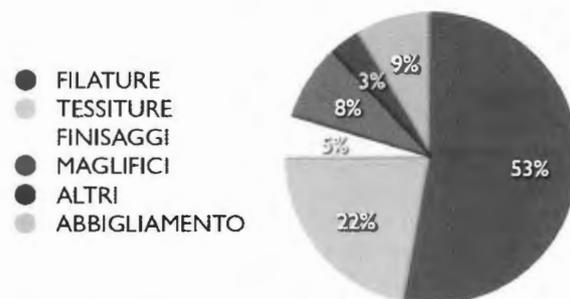


Fig. 1. Composizione del numero di imprese dell'industria tessile biellese, per settori (2002).

Fonte: elaborazione su dati C.C.I.A.A., U.I.B., Unioncamere.

L'industria tessile e dell'abbigliamento ha subito nell'ultimo decennio importanti cambiamenti e il settore è ancora oggi interessato da profonde trasformazioni nel consumo e nel sistema distributivo. Sia in considerazione dei dati sul distretto biellese sia analizzando i mercati internazionali è verosimile ipotizzare non solo una ulteriore perdita di imprese della filiera, in particolare nel distretto di Biella, ma anche una ridefinizione della filiera con una riduzione delle imprese a monte della catena del valore: le filature che hanno storicamente caratterizzato il distretto (Fig.2).

A questo punto diventa necessaria una seria ipotesi di riconfigurazione del distretto in ottica di diversificazione e, sebbene entrambi i distretti presi in considerazione vedano nell'opportunità turistica una possibilità per colmare parte della perdita di produttività della manifattura, gli approcci mostrano qualche differenza che nel lungo periodo potrebbe diventare sostanziale.

Mentre la comunicazione del distretto Gattinara-Borgosesia è caratterizzata da una maggiore dinamicità grazie ai prodotti vinicoli e outdoor, il



- FILATURE
- TESSITURE
- FINISAGGI
- MAGLIFICI
- ALTRI
- ABBIGLIAMENTO

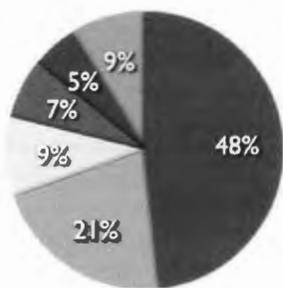


Fig. 2. Composizione del numero di imprese dell'industria tessile biellese, per settori (2008).

Fonte: elaborazione su dati C.C.I.A.A., U.I.B., Unioncamere.

distretto laniero di Biella pur godendo delle stesse opportunità di configurazione dell'offerta fa ancora della propria tradizione tessile un perno principale di sviluppo economico influenzando notevolmente la dinamicità della comunicazione turistica che diventa più legata alla staticità dell'approccio museale.

Considerando i *trend* nella domanda e nell'offerta dei settori turistici e tessili, i comportamenti organizzativi di distretto e le *strategic moves* delle imprese, è il distretto di Gattinara-Borgosesia, rispetto a quello biellese, ad avere più speranze di sfruttare le opportunità territoriali<sup>7</sup>.

#### 4. Quale unità di misura considerare?

Esiste una serie di opportunità che emergono analizzando le *strategic moves* dell'impresa prima di considerare le opportunità che offre il distretto di riferimento. Il tema principale che emerge confrontando *strategic tools* e imprese è la necessità di superare le passate incongruenze strategiche. Come è noto, la ricerca di forme di differenziazione è una risposta competitiva direttamente consequenziale al non successo di strategie di *cost leadership*<sup>8</sup>.

La differenziazione dichiaratamente seguita dalle imprese dei due distretti è affiancata però da scelte che, stando ad una prima analisi, non rispecchiano la linea teorica di investimenti effettivamente seguita<sup>9</sup>. Riconsiderando quindi le strategie delle singole imprese e attuando una serie di specifici *turnaround* è ancora possibile sperare in un successivo comportamento distrettuale di maggior valore.

#### 5. Il distretto ha ancora valore?

«[nei distretti] i misteri dell'industria non sono più tali: è come se stessero nell'aria e i fanciulli

ne apprendono molti senza accorgersene»<sup>10</sup>.

Marshall descriveva così uno dei valori fondamentali del distretto: l'atmosfera industriale.

Oggi, nonostante le possibilità tecnologiche a disposizione, nessun software è in grado di sostituire (o anche solo di aiutare) la persona umana nella scelta del vello migliore per i tessuti di lana. Questo è un valore economicamente misurabile e rilevante dell'atmosfera industriale e sicuramente è ancora presente nei territori del distretto tessile-laniero.

La "cultura laniera" sembra però non avere resistito al passaggio generazionale.

Oggi chi di noi punterebbe su un qualsiasi trentenne biellese per riconoscere un vestito in lana cardata da un vestito in lana pettinata?

I valori di atmosfera industriale si vivono, non si possono semplicemente ammirare.

Il valore culturale potrebbe essere ancora valorizzato: sfruttare la fortuna (che caratterizza in particolare il distretto biellese) di poter formare persone sui principi della *business administration* e dell'ingegneria tessile permetterebbe di evitare (attraverso il semplice utilizzo di competenze) quelle incongruenze strategiche che fino ad oggi hanno caratterizzato in particolare il distretto tessile-laniero di Biella generando due diverse opportunità: l'introduzione di innovazione nei modelli di *business* per il settore e l'indirizzo delle innovazioni di processo e prodotto verso la creazione di valore per il cliente finale a differenza di quanto accade ora, dove tali innovazioni risultano spesso autoreferenziali. In aggiunta a questo la formazione nella parte più a valle della filiera (sartoria e confezione) permetterebbe alle imprese di incontrare e soddisfare più facilmente i *customer needs* oltre a colmare parzialmente la perdita di valore della prima parte della filiera. Allo stesso modo, in considerazione delle ineludibili dinamiche macroeconomiche e settoriali, diventa necessaria per i distretti considerare le opportunità di diversificazione come presupposto per la sopravvivenza nella competizione globale.

#### 6. La struttura d'impresa: ostacolo o leva all'internazionalizzazione?

Solitamente il primo approccio all'internazionalizzazione che caratterizza le imprese è l'esportazione<sup>11</sup>. In questo primo avvio all'internazionalizzazione, nei distretti tessili-lanieri<sup>12</sup> la struttura d'impresa è composta da agenti rappresentanti. È rilevante notare però come ancora oggi nella maggior parte dei casi (relativi ai due distretti presi in considerazione) è l'imprenditore, che dopo

i primi contatti esplorativi nelle località lontane dalla propria fabbrica, intraprende periodicamente viaggi svolti a consolidare i rapporti con i clienti esteri più importanti<sup>13</sup>. Stando a quanto la vasta teoria insegna, si possono distinguere differenti forme di internazionalizzazione che nascono dalla presenza e dalla combinazione di due elementi: la produzione all'estero e l'investimento diretto<sup>14</sup>.

Con la nascita e lo sviluppo dei paesi definiti emergenti, la necessità di un nuovo approccio all'internazionalizzazione risulta però inevitabile a causa di meccanismi invisibili in passato: l'evoluzione rapida dei paesi, la presenza di più livelli di domanda, la forte concorrenza delle imprese locali che sono in grado di competere a livello globale.

In termini di domanda nel mercato al consumo dei paesi emergenti si possono definire quattro livelli: stessi prodotti e stessa qualità dei paesi industrializzati, prodotti simili venduti a prezzi più bassi, qualità locale a prezzi locali, prodotti di basso costo. Le imprese locali adottano con successo strategie molto difficili da fronteggiare in particolare sfruttando la conoscenza del consumatore locale e l'ambiente competitivo. In questo contesto l'approccio tradizionale ha quindi perso efficacia.

Ma proprio in questa situazione il valore distrettuale potrebbe costituire la mossa vincente: la creazione di valore che potrebbe affermarsi con nuovi *business models* e diversificazioni correlate allo scopo di esaltare quei valori della tradizione che risultano difficilmente imitabili dai *competitor* e nello stesso tempo attraenti per i consumatori extra-europei e dei paesi emergenti.

Questo permetterebbe una possibile rinascita delle economie territoriali legate contemporaneamente al completamento a valle della filiera tessile e a nuove opportunità: si pensi alle possibilità di riqualificazione dei centri storici in ottica commerciale e turistica, al turismo d'impresa legato alla produzione personalizzata, alla creazione di *brand* territoriali legati alle tradizioni (gli scettici possono divertirsi analizzando il valore economico per la Baviera e la città di Monaco del brand *Oktoberfest*, sia in termini turistici, di produzione locale e di comunicazione per le imprese del territorio).

## 7. Conclusioni

Le soluzioni perseguibili per le imprese stanno nel riuscire a competere in nuovi mercati dove

la concorrenza non è ancora presente. In questo atteggiamento competitivo può venirci incontro la letteratura strategica<sup>15</sup> suggerendoci l'innovazione di valore che richiede alle aziende di orientare l'intero sistema per arrivare ad un aumento significativo del valore creato, per gli acquirenti e per se stesse.

In questa direzione si va ben oltre l'innovazione tecnologica o un approccio commerciale pionieristico e non si ragiona sulle modalità per battere la concorrenza ma su quelle per renderla irrilevante, guardando soprattutto ai non-clienti e creando nuovi spazi di mercato. Con questo approccio mentale è possibile superare i confini tradizionali del proprio settore di riferimento per esplorare nuovi territori e nuove modalità con cui costruire la propria proposta di valore. Si noti il carattere sistemico di questa affermazione: il raggiungimento dell'obiettivo è il risultato di un allineamento dell'intero sistema. Inoltre si afferma l'idea di non dover necessariamente sostenere alti investimenti per generare più valore, concetto radicato in modo profondo nel tradizionale approccio strategico e di *marketing*.

Le riposte che questo lavoro ha offerto non avrebbero avuto che il semplice significato di ipotesi personali se non trovassero riscontro nel valore economico dell'identità competitiva territoriale<sup>16</sup> e nella possibilità effettiva in termini di investimento del territorio<sup>17</sup>, con la possibilità per le imprese di perseguire simultaneamente strategie di diversificazione, internazionalizzazione, *leadership* di costo e differenziazione.

Le risposte fornite tendono quindi a rafforzare contemporaneamente le strategie individuali e l'identità territoriale che permette, alle sole imprese competitive, di vedere premiata dal mercato la creazione di innovazione di valore.

Diventa allora fondamentale la capacità di recuperare competenze per sfruttare gli *asset* intangibili (fino ad oggi mai fattivamente considerati) che il territorio offre e utilizzare concetti strategici e di *marketing* che fino ad oggi sono stati ignorati.

## Note

<sup>1</sup> C. Kim, R. Mauborgne, "How Strategy Shapes Structure", *Harvard Business Review*, 9(2009).

<sup>2</sup> Il lavoro è uno degli output della ricerca «Come vendere di più e meglio nei mercati emergenti» iniziata nel marzo 2008 e non ancora conclusa. Si colloca inoltre fra gli approfondimenti sui distretti tessili di Biella e Gattinara-Borghesia condotti con Francesca Rota i cui risultati in termini di percorsi strategici biellesi sono trattati in questo volume. Parte del lavoro si svolge inoltre con l'ausilio di interviste per lo



sviluppo di studi e relazioni di laurea per il Corso in economia e gestione delle imprese di Biella, nelle materie Geografia Economica (relatore: F. Rota) e Strategie d'Impresa (relatore: A. Siviero).

<sup>3</sup> Nel 1999 si annoveravano nel distretto biellese 545 imprese della filiera tessile (considerando anche le imprese meccanotessili) secondo i dati di CESDI, *Il distretto biellese nel mercato globale* (Milano, Francoangeli, 1999) pp. 17. Secondo i dati attuali elaborati da C.C.I.A.A. le imprese nel 1999 erano 1192 (attive) e sono oggi 1280. Nel contempo si dichiara una perdita di addetti e imprese tessili pur non essendo visibili chiari fenomeni di integrazione orizzontale.

<sup>4</sup> CESDI, *Il distretto biellese nel mercato globale*, (Milano, Francoangeli, 1999) pp. 58-59.

<sup>5</sup> C.C.I.A.A. Biella, U.I. Biellese, *Economia biellese 2008*, (Biella, 2009) pp.46-55.

<sup>6</sup> <[www.aaster.it/territorio/rapporto/allegato.htm](http://www.aaster.it/territorio/rapporto/allegato.htm)>

<sup>7</sup> Elaborazione sui report locali, C.C.I.A.A. Biella, U.I. Biellese, *Economia biellese 2008*, (Biella, 2009) pp.46-55 e internazionali: <[www.euromonitor.com](http://www.euromonitor.com)>, <[www.datamonitor.com](http://www.datamonitor.com)>, in merito al fondamento teorico: S. Anholt, *Competitive Identity: the New Brand Management for Nations, Cities and Regions*

(UK, Palgrave Macmillan, 2007).

<sup>8</sup> M. Porter, *Competitive strategy*, (Boston, Free Press, 1985).

<sup>9</sup> La ricerca è in corso e punta a verificare la congruenza fra investimenti, innovazione perseguita e strategia dichiarata

<sup>10</sup> A. Marshall, *Industry and Trade*, (London, Cosimo Classics, 1980).

<sup>11</sup> G. Pellicelli, *Il marketing internazionale*, (Milano, Etaslab, 2006).

<sup>12</sup> A. Majocchi, *Economia e strategia dei processi di internazionalizzazione delle imprese* (Milano, Giuffrè, 1997) e CESDI, *Il distretto biellese nel mercato globale* (Milano, Francoangeli, 1999), pp. 26-28.

<sup>13</sup> Sufficiente per comprendere questo aspetto l'osservazione empirica visitando le fiere e le esposizioni di settore.

<sup>14</sup> A. Majocchi, *op. cit.*, G. Pellicelli, *op. cit.*

<sup>15</sup> C. Kim, R. Mauborgne, "Blue ocean strategy", *Harvard Business Review*, 10 (2004).

<sup>16</sup> S. Anholt, *op. cit.*

<sup>17</sup> L'accesso alla liquidità è più facile che in altri distretti per la presenza di due importanti banche locali e per la propensione biellese al risparmio più che all'investimento, misurata anche da diverse ricerche di istituti privati.