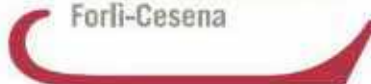


L'INTERNAZIONALIZZAZIONE
NELLA PROVINCIA DI FORLI'-CESENA:
IL SETTORE MODA



Camera di Commercio
Forli'-Cesena



Camera di Commercio Forlì-Cesena

**L'INTERNAZIONALIZZAZIONE
NELLA PROVINCIA DI FORLÌ–CESENA:
IL SETTORE MODA**

A cura di Marco Palazzi
Eco Business Consulting srl



con il contributo di

 **FONDAZIONE CASSA DEI RISPARMI DI FORLÌ**

INDICE

	<i>pag.</i>
OBIETTIVI E STRUTTURA DEL LAVORO.....	5
<i>PARTE I</i>	
IL SETTORE CALZATURE E PELLETTERIA	
1.1 - L'evoluzione complessiva del settore a livello italiano ed internazionale.....	8
1.2 - Individuazione dei principali “macro-segmenti nel mercato internazionale delle calzature.....	12
1.3 - Il settore calzature e pelletteria nella provincia di Forlì- Cesena.....	15
1.4 - Analisi quantitativa dei diversi mercati e segmenti: livelli di presenza e andamenti.....	18
1.5 - Valutazioni sulle analisi svolte e possibili linee di azione.....	22
<i>PARTE II</i>	
IL SETTORE TESSILE E ABBIGLIAMENTO	
2.1 - L'evoluzione complessiva del settore a livello italiano ed internazionale	26
2.2 - Individuazione degli spazi di mercato e delle strategie di sviluppo nel mercato internazionale del tessile- abbigliamento.....	28
2.3 - Il settore del tessile – abbigliamento nella provincia di Forlì – Cesena.....	30
2.4 - Analisi quantitativa dei diversi mercati e segmenti: livelli di presenza e andamenti.....	32
2.5 - Valutazioni sulle analisi svolte e possibili linee di azione.....	37
CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE SUL SETTORE MODA E SPUNTI PROPOSITIVI.....	40

OBIETTIVI E STRUTTURA DEL LAVORO

Il presente lavoro ha l'obiettivo di esaminare l'evoluzione e le principali caratteristiche del processo di internazionalizzazione del settore “Moda” e le sue conseguenze sul sistema produttivo della provincia di Forlì-Cesena.

L'obiettivo non è quindi quello di una analisi esaustiva del settore ma quello di evidenziare in modo specifico i maggiori problemi portati dal processo di internazionalizzazione e tratteggiare alcuni possibili percorsi per il loro superamento.

Questo anche con il fine di definire un “quadro complessivo” preparatorio di una successiva attività di assistenza e supporto a singole aziende del settore per l'impostazione di coerenti strategie di internazionalizzazione.

Il lavoro esaminerà separatamente i due principali sottosectori presenti in provincia, ovvero: il comparto calzature e pelli, e il comparto tessile – abbigliamento.

Tale struttura è stata suggerita dalla presenza di un importante “distretto” produttivo calzaturiero, che ha un peso rilevante nell'economia della provincia e una struttura molto specifica ed articolata.

Nella parte finale del lavoro saranno comunque proposte considerazioni complessive per il settore moda.

Per la stesura del lavoro è stato indispensabile e di fondamentale importanza il contributo di persone e istituzioni che hanno attivamente collaborato con incontri, colloqui fornendo utilissima documentazione; a tutti loro va il nostro sentito ringraziamento.

Si ringraziano in particolare:

- il Segretario Generale della Camera di Commercio di Forlì-Cesena, Antonio Nannini, e le persone che hanno validamente collaborato alla realizzazione dello studio: Alessandra Roberti, Stefania Evangelisti, Cinzia Cimatti, Vanni Ugolini, della Camera di Commercio di Forlì-Cesena; Valentina Bugani, della Associazione degli Industriali di Forlì-Cesena e Danila Padovani, della CNA di Forlì-Cesena.

Si ringraziano inoltre gli esperti del settore che hanno gentilmente fornito preziose informazioni e documentazione:

- il Dott. Leonardo Soana, Direttore Generale dell'ANCI – Associazione Nazionale Calzaturifici Italiani
- la Dott.ssa Serena Musolesi, Direttore del CERCAL – Centro Ricerca e Scuola Internazionale Calzaturiera
- il Dott. Antonio Franceschini, Segretario Regionale CNA FEDERMODA Emilia-Romagna

PARTE I

IL SETTORE CALZATURE E PELLETERIA

1.1 - L'EVOLUZIONE COMPLESSIVA DEL SETTORE A LIVELLO ITALIANO ED INTERNAZIONALE

Nel settore delle calzature si assiste, da almeno un decennio, ad un progressivo spostamento della attività manifatturiera dai Paesi occidentali “sviluppati” a Paesi meno evoluti che, in particolare, possono disporre di un costo dei fattori produttivi, e segnatamente del lavoro, notevolmente inferiore.

Il settore si caratterizza infatti, nel suo complesso, per due importanti aspetti:

- un contenuto tecnologico relativamente limitato, almeno per la maggior parte della produzione, e in particolare per quella di livello “medio” e “basso”. I processi produttivi possono infatti, nella grande generalità dei casi, essere sviluppati con apporto limitato di tecnologia, e comunque con tecnologie piuttosto “mature” e facilmente disponibili a livello internazionale. Si può quindi dire che non si hanno sostanziali “barriere all'entrata” di tipo tecnologico
- una notevole importanza del lavoro manuale: i processi produttivi, nella generalità dei casi, sono caratterizzati da un alto apporto di lavoro manuale e da un basso contenuto di attività automatizzate, quindi di impianti e tecnologie ovvero, in sintesi, sono caratterizzati da un basso apporto di “capitale”
- ciò comporta, da una parte, la mancanza di barriere all'entrata di tipo finanziario: non si ha infatti necessità di elevati capitali per avviare una attività produttiva; dall'altra il notevole peso del lavoro manuale fa sì che il basso costo della mano d'opera diventi un “fattore competitivo” decisivo, almeno nella gran parte delle situazioni

Tali aspetti rendono “strutturalmente” più competitive le produzioni effettuate in Paesi a basso costo della mano d'opera rispetto ai Paesi occidentali più evoluti, come l'Italia, e diventa quindi inevitabile il conseguente spostamento delle attività manifatturiere sopra citato.

Questo almeno in un contesto, come l'attuale, che assicura un buon livello di libertà nei commerci internazionali.

TAB 1.1 - Produzione di calzature per aree geografiche

Aree Geografiche	2000		2001		2002		2003	
	Milioni di paia	%	Milioni di paia	%	Milioni di paia	%	Milioni di paia	%
Medioriente	375	3,1%	369	3,0%	374	3,0%	378	2,9%
Cina	6.442	53,3%	6.628	54,0%	6.950	55,8%	7.800	58,8%
Altri paesi asiatici	2.639	21,8%	2.644	21,6%	2.645	21,2%	2.723	20,5%
Europa orientale (CSI compresa)	278	2,3%	340	2,8%	309	2,5%	300	2,3%
Europa occidentale	917	7,6%	892	7,3%	815	6,5%	710	5,4%
Sudamerica	815	6,7%	831	6,8%	862	6,9%	892	6,7%
Centro e nord America	407	3,4%	319	2,6%	278	2,2%	255	1,9%
Africa	194	1,6%	234	1,9%	203	1,6%	192	1,4%
Oceania	12	0,1%	12	0,1%	12	0,1%	10	0,1%
Totale	12.079	100,0%	12.269	100,0%	12.448	100,0%	13.260	100,0%

Fonte ANCI "L'Industria Calzaturiera 2004"

TAB 1.2 - I primi 10 Paesi calzaturieri nel mondo - Anno 2003

A - PRODUZIONE		B - ESPORTAZIONE		C - IMPORTAZIONE		D - CONSUMO INTERNO	
PAESE	Milioni di paia	PAESE	Milioni di paia	PAESE	Milioni di paia	PAESE	Milioni di paia
Cina	7.800	Cina	5.026	USA	1.968	Cina	2.782
India	780	Hong Kong *	743	Hong Kong *	774	USA	1.977
Brasile	655	Vietnam	393	Giappone	494	India	714
Indonesia	511	Italia	298	Germania	383	Giappone	600
Vietnam	417	Brasile	189	Regno Unito	338	Brasile	481
Italia	303	Indonesia	181	Francia	310	Indonesia	360
Thailandia	268	Thailandia	138	Italia	269	Germania	333
Palistan	250	Spagna	127	Paesi Bassi	153	Regno Unito	332
Turchia	218	Paesi Bassi *	81	Russia	145	Francia	323
Messico	192	Portogallo	80	Spagna	131	Italia	274

* - destinate principalmente alla riesportazione

Fonte ANCI "L'Industria Calzaturiera 2004"

In tabella 1.1 sono evidenziati i volumi produttivi delle diverse aree geografiche a livello mondiale.

In proposito si possono fare due osservazioni:

- in Asia si concentra l'82% della produzione mondiale, di cui in Cina il 59% (dato 2003)
- la tendenza è quella di un ulteriore spostamento della produzione verso questo continente, infatti l'Asia passa dal 78% del 2000 all'82% del 2003; questa tendenza prosegue anche dopo il 2003.

La tabella 1.2 evidenzia i principali Paesi produttori di calzature a livello mondiale.

I primi 10 paesi produttori sono tutti Paesi in via di sviluppo e comunque di recente industrializzazione, eccetto l'Italia.

La nostra forte posizione di produttori di calzature appare quindi una “eccezione” nel panorama internazionale, o comunque non molto in linea con il profilo di specializzazione produttiva degli altri Paesi industrialmente evoluti.

TAB 1.3 - Produzione di calzature ed occupazione in Italia dal 1994 al 2004

Anno	PRODUZIONE						OCCUPAZIONE	
	Paia	Ind. Paia 1994=100	Valore (in Mio€)	Ind. Valore 1994=100	Prezzo medio in €	Ind. Prezzo 1994=100	Addetti	Ind. Addetti 1994=100
1994	471.307.178	100,0	7.141,55	100,0	€ 15,15	100,0	119.180	100,0
1995	476.229.832	101,0	7.856,40	110,0	€ 16,50	108,9	124.228	104,2
1996	482.697.550	102,4	8.092,38	113,3	€ 16,76	110,6	122.186	102,5
1997	460.000.382	97,6	8.051,64	112,7	€ 17,50	115,5	120.500	101,1
1998	424.951.017	90,2	7.910,44	110,8	€ 18,62	122,9	117.300	98,4
1999	380.910.447	80,8	7.415,69	103,8	€ 19,47	128,5	114.015	95,7
2000	389.853.882	82,7	8.269,31	115,8	€ 21,21	140,0	113.100	94,9
2001	375.206.288	79,6	8.669,99	121,4	€ 23,11	152,5	111.650	93,7
2002	335.049.280	71,1	8.170,69	114,4	€ 24,39	161,0	107.008	89,8
2003	303.353.098	64,4	7.582,05	106,2	€ 24,99	165,0	103.275	86,7
2004	281.038.790	59,6	7.310,35	102,4	€ 26,01	171,7	100.934	84,7

Fonte ANCI "L'Industria Calzaturiera 2004"

La tabella 1.3 evidenzia bene l'evoluzione della produzione italiana negli ultimi 10 anni (1995 – 2004).

Si può notare, in particolare:

- che la produzione è scesa, dal 1995 al 2004, da 476 milioni di paia a 281 milioni
- che il prezzo medio del paio di scarpe è fortemente aumentato, da 16,5 a 26 € nello stesso periodo
- che di conseguenza il valore della produzione è rimasto quasi costante: da 7.856 milioni di € a 7.310
- che purtroppo il calo della produzione ha comportato un forte calo di occupazione, da 124.000 addetti a circa 100.000, sempre nel periodo 1995 – 2004.

In sintesi si nota quindi una notevole riduzione della produzione ma un sostanziale mantenimento del fatturato grazie alla concentrazione nelle fasce di più alta qualità e prezzo.

TAB 1.4 - Esportazione di calzature dal 1994 al 2004

Anno	ESPORTAZIONE					
	Paia	Ind. Paia 1994=100	Valore (in Mio€)	Ind. Valore 1994=100	Prezzo medio in €	Ind. Prezzo 1994=100
1994	404.764.676	100,0	5.380,12	100,0	€ 13,29	100,0
1995	426.744.537	105,4	6.144,03	114,2	€ 14,40	108,4
1996	429.993.846	106,2	6.348,05	118,0	€ 14,76	111,1
1997	414.698.250	102,5	6.365,30	118,3	€ 15,30	115,1
1998	381.780.217	94,3	6.129,72	113,9	€ 16,06	120,8
1999	346.718.697	85,7	5.686,79	105,7	€ 16,40	123,4
2000	362.380.216	89,5	6.605,65	122,8	€ 18,23	137,2
2001	353.726.427	87,4	7.230,65	134,4	€ 20,44	153,8
2002	322.256.296	79,6	6.781,18	126,0	€ 21,04	158,3
2003	297.565.149	73,5	6.319,91	117,5	€ 21,24	159,8
2004	279.322.982	69,0	6.195,81	115,2	€ 22,18	166,9

Fonte ANCI "L'Industria Calzaturiera 2004"

Per quanto riguarda le esportazioni, si nota, in tabella 1.4, un andamento analogo a quanto visto per la produzione, con un netto calo riguardo alle quantità esportate, da 426 milioni di paia nel 1995 a 279 milioni di paia nel 2004, un deciso incremento del prezzo medio (anche se inferiore all'analogo dato relativo alla produzione): da 14,4 € a 22,18 € al paio nello stesso periodo e una sostanziale stabilità nel fatturato esportato, anzi con un lieve incremento (da 6.144 milioni a 6.195 milioni).

L'evoluzione in corso, anche per le esportazioni, è quindi quella di una progressiva concentrazione sulle fasce di alto prezzo, per compensare l'inevitabile calo a livello quantitativo.

Come si vedrà anche in seguito, non sembra ci siano valide alternative a questo scenario.

TAB 1.5 - Importazione di calzature dal 1994 al 2004

Anno	IMPORTAZIONE					
	Paia	Ind. Paia 1994=100	Valore (in Mio€)	Ind. Valore 1994=100	Prezzo medio in €	Ind. Prezzo 1994=100
1994	128.163.498	100,0	819,93	100,0	€ 6,40	100,0
1995	139.945.705	109,2	934,51	114,0	€ 6,68	104,4
1996	133.268.296	104,0	946,17	115,4	€ 7,10	110,9
1997	157.553.458	122,9	1.279,80	156,1	€ 8,12	126,9
1998	162.266.264	126,6	1.273,11	155,3	€ 7,85	122,7
1999	182.279.364	142,2	1.449,25	176,8	€ 7,95	124,2
2000	195.963.147	152,9	1.796,27	219,1	€ 9,17	143,3
2001	203.066.088	158,4	2.085,97	254,4	€ 10,27	160,5
2002	224.682.368	175,3	2.242,30	273,5	€ 9,98	155,9
2003	268.677.787	209,6	2.431,66	296,6	€ 9,05	141,4
2004	311.030.991	242,7	2.577,24	314,3	€ 8,29	129,5

Fonte ANCI "L'Industria Calzaturiera 2004"

Si riportano per completezza anche i dati relativi alle importazioni (tabella 1.5), che evidenziano un forte incremento quantitativo a fronte di un prezzo medio che, anche se in lieve aumento, è a livelli fortemente inferiori al prezzo medio di produzione e di esportazione.

I dati evidenziano che le scarpe di fascia bassa sono sempre di più importate dall'estero.

In conclusione, si può affermare che lo spostamento delle attività produttive dai Paesi avanzati a quelli meno progrediti è generale e senza eccezioni a livello mondiale perché basato su aspetti “strutturali” (alto contenuto di mano d'opera delle lavorazioni e basso contenuto di tecnologia e di capitale) che lo rendono praticamente inevitabile in un contesto di libero commercio internazionale.

Il problema di salvaguardare e valorizzare le produzioni italiane, e in particolare della provincia di Forlì-Cesena, deve partire dall'individuazione dei “segmenti” e delle “nicchie”, a livello di mercato internazionale, per cui le produzioni italiane possono e devono rimanere competitive.

Questo è l'oggetto del prossimo capitolo.

1.2 - INDIVIDUAZIONE DEI PRINCIPALI “MACRO-SEGMENTI” NEL MERCATO INTERNAZIONALE DELLE CALZATURE

Di fronte ad uno scenario, a livello internazionale, di spostamento generalizzato delle attività produttive verso i Paesi a basso costo del lavoro, come illustrato nel capitolo precedente, la via migliore per definire efficaci strategie di salvaguardia e di sviluppo del settore a livello nazionale e provinciale appare quello di definire quali sono gli “spazi del mercato internazionale” meglio difendibili o sviluppabili da parte delle nostre aziende, e con quali modalità.

Questa analisi va in genere effettuata con successivi passaggi:

- individuazione dei diversi “segmenti” del mercato internazionale, ovvero di insiemi di “consumatori” con esigenze simili e specifiche, che possano essere soddisfatte da una specifica tipologia di offerta
- determinazione di quali “segmenti”, in base alle loro specifiche caratteristiche, alle esigenze dei consumatori, e in particolare ai “fattori critici di successo” di ogni segmento, sono più adatti alle specifiche caratteristiche (“punti di forza”) delle nostre aziende
- si definiscono così i segmenti e le “nicchie” di mercato in cui è bene focalizzare lo sforzo di sviluppo commerciale delle nostre aziende. In base alle caratteristiche dei vari segmenti e nicchie dovranno essere quindi definite le più adeguate, e comunque specifiche, strategie di marketing.

I segmenti, e in particolare le “nicchie” di mercato, sono porzioni molto piccole, rispetto al mercato complessivo. Data però l'enorme entità del complessivo mercato mondiale, le “nicchie” individuabili hanno in genere una dimensione senz'altro elevata in rapporto alla dimensione e alla capacità produttiva delle nostre aziende.

Lo sviluppo di una tale analisi è al di fuori dello scopo e dei limiti del presente lavoro; si vuole comunque di seguito illustrare una prima macro definizione dei segmenti del mercato internazionale, con alcuni dati e commenti di interesse in questa sede.

Una prima, significativa, anche se necessariamente approssimativa, macro-definizione dei segmenti del mercato internazionale del settore calzaturiero è illustrata nella tabella 2.1.

I dati riportati si riferiscono all'anno 2000; si ritiene che oggi la quota di mercato italiana nei vari segmenti sia ulteriormente scesa di qualche punto percentuale.

Come si può notare, la presenza delle produzioni italiane è molto differenziata tra i vari segmenti ed è evidente come le produzioni italiane devono necessariamente continuare ad orientarsi verso i segmenti di più elevato livello, dove il fattore competitivo del basso costo del lavoro, e quindi del basso prezzo di vendita, non è particolarmente rilevante, e dove la nostra attuale posizione è particolarmente forte in termini di quote di mercato.

TABELLA 2.1 - Riferimento: anno 2000

	Segmento	Peso del segmento a livello mondiale	Quota di mercato italiana nel segmento a livello mondiale	Fattori critici di successo
1	ALTO	6%	33%	Marchio, immagine, design, qualità, marketing
2	MEDIO - ALTO	9%	28%	Qualità, marketing, design
3	MEDIO - BASSO	25%	24%	Prezzo, qualità
4	BASSO	60%	7%	Prezzo
	TOTALE	100%		

Venendo agli specifici segmenti si possono fare i seguenti commenti.

- **Nel segmento "ALTO"** la presenza italiana, come si vede, è molto importante, grazie alla nostra tradizione di elevata qualità e design. La competizione si sviluppa con produttori di altri Paesi sviluppati (europei e nord-americani), di alto livello e grande presenza internazionale, e si gioca sui fattori evidenziati in tabella.

La grande opportunità di questi anni in questo segmento è quella di acquisire e fidelizzare i "nuovi ricchi" a livello mondiale, presenti soprattutto, ma non esclusivamente, nelle aree a più forte sviluppo (Cina, India, Russia, Medio Oriente), che costituiscono mercati in notevole crescita per il settore.

La ricaduta, importante anche sulle nostre piccole e medie imprese, continuerà ad essere molto positiva se si rafforzerà ulteriormente la collaborazione produttiva tra le grandi o medie imprese di questo segmento da una parte, che competono vendendo, con propri marchi, la calzatura completa sui mercati internazionali, e le PMI sub-fornitrici dall'altra, molto specializzate e con produzione di altissima qualità, che si occupano delle fasi più strettamente produttive. Tale modello di divisione del lavoro, ritenuto dagli esperti senz'altro positivo per fronteggiare la concorrenza internazionale, e ben presente anche nella provincia di Forlì – Cesena, permette tra l'altro di mantenere a pieno il marchio "made in Italy", particolarmente apprezzato nei mercati internazionali per le fasce di prezzo più elevate.

Il rischio è che anche in questo segmento si faccia ricorso a sub-fornitori a basso costo esteri, qualora questi raggiungano livelli qualitativi elevati.

- **Riguardo ai segmenti intermedi, MEDIO-ALTO e MEDIO-BASSO**, riteniamo che proprio questa sia l'area più critica per le aziende italiane in questi anni. Infatti, grazie all'importanza, per i consumatori di questi segmenti, di aspetti quali la qualità, il design e il marchio, la presenza italiana ha potuto anche qui mantenere quote di mercato interessanti, e valori di produzione notevoli. D'altra parte, l'influenza del fattore "prezzo" è decisamente più alta rispetto a quanto avviene nel precedente segmento; quindi la concorrenza dei Paesi emergenti, relativamente alle loro migliori produzioni, è, grazie ai loro ridotti costi di produzione, piuttosto forte. Per il prossimo futuro si prevede che i produttori dei Paesi emergenti, migliorando progressivamente il livello qualitativo delle loro produzioni, e mantenendo costi di produzione molto ridotti, diventino sempre più competitivi in questi segmenti.

Qui le aziende italiane dovranno quindi affinare sempre più ed attuare strategie competitive molto ben studiate, basate su un mix di fattori articolato, che prenda ad esempio in considerazione:

- l'ulteriore sviluppo della qualità e soprattutto dell'immagine e della visibilità nei mercati, con investimenti sul marchio e sul concetto di "made in Italy"
- la focalizzazione su specifiche "nicchie" di mercato (giovani, casual, ecc.), e in specifiche aree geografiche, che potenzialmente permettano una maggiore riconoscibilità del marchio e fidelizzazione dei clienti
- lo sviluppo di rapporti sempre più efficaci con i sistemi distributivi locali (catene di negozi, grande distribuzione, operatori specializzati nel settore moda, ecc), per meglio sostenere i propri prodotti
- il progressivo contenimento dei costi di produzione, e quindi del prezzo di vendita, con parziale delocalizzazione, quando necessario, di alcune fasi del ciclo produttivo in Paesi a più basso costo di produzione. Questo facendo in modo comunque di non compromettere l'attribuzione della qualifica di "made in Italy".

- **Nel segmento "BASSO"** la quota di mercato delle produzioni italiane, come di tutti i Paesi più evoluti, è ormai, dopo anni di declino, molto limitata. La forte prevalenza del fattore "prezzo" nelle scelte dei consumatori di questa fascia non permette, a nostro avviso, alcuna sostanziale inversione di tendenza.

Le possibilità di business in questa fascia per le aziende italiane consistono sostanzialmente nello sviluppo di attività manifatturiere in Paesi a basso costo dei fattori produttivi, ed in particolare del lavoro. Sono iniziative che possono avere, in alcuni casi, positive influenze sulla struttura produttiva in Italia, in quanto possono permettere di "presidiare" meglio alcuni mercati, completando, in certi casi e con le dovute attenzioni, la gamma delle produzioni italiane, specie nei segmenti intermedi, e quindi rafforzandone la posizione competitiva complessiva.

Anche queste iniziative vanno progettate accuratamente, in particolare scegliendo le localizzazioni produttive che permettono i maggiori vantaggi competitivi, considerando in particolare il costo di produzione attuale e quello "prospettico", ovvero prevedibile per il prossimo futuro.

1.3 - IL SETTORE CALZATURE E PELLETERIA NELLA PROVINCIA DI FORLÌ-CESENA

L'obiettivo di questa sezione è quello di fornire una sintetica rappresentazione della realtà produttiva della provincia di Forlì – Cesena.

Si esporranno innanzi tutto le principali informazioni dimensionali e descrittive della realtà produttiva del settore nella provincia.

Si approfondirà quindi l'aspetto della “specializzazione produttiva” delle imprese del settore, nel nostro caso particolarmente importante; saranno quindi identificate le principali tipologie di aziende nella divisione del lavoro del settore calzaturiero e le loro specifiche problematiche relative all'internazionalizzazione.

1.3.1 - Le dimensioni del settore nella provincia

Il settore delle calzature ha un rilevante peso nell'economia della provincia di Forlì – Cesena, grazie soprattutto alla presenza dell'importante distretto produttivo del Rubicone.

Le esportazioni sono state nel 2005 di 194.508.584 €, pari all'8,4% delle esportazioni totali della provincia. Le importazioni nel 2005 hanno raggiunto 24.430.408 €, pari al 2,1% delle importazioni totali della provincia.

Il numero di aziende del settore sono 277, una in più rispetto al 2004. Del totale aziende, 47 sono società di capitali, 75 di persone e 155 individuali.

Complessivamente le localizzazioni produttive sono 324, per un totale di addetti nel 2005 di 2.439; si è avuto un decremento di 119 addetti rispetto al 2004.

Gli occupati nel settore rappresentano il 2,4% dell'occupazione della provincia, considerando le imprese tenute all'iscrizione nel registro delle imprese.

1.3.2 - La specializzazione produttiva nel settore

Una delle caratteristiche peculiari del settore nella provincia, anche a causa della presenza di un importante “distretto produttivo”, è quello della notevole specializzazione produttiva delle varie aziende.

Riteniamo che un breve esame di tale aspetto sia importante per meglio inquadrarne le problematiche di internazionalizzazione.

Per quanto riguarda la produzione di calzature, si ha una forte “specializzazione produttiva” nell'insieme delle imprese attive in provincia; si hanno infatti le seguenti “tipologie” di aziende:

- **calzaturifici**, ovvero aziende che producono la calzatura completa, per lo più delegando all'esterno, a subfornitori spesso locali, la realizzazione di alcune fasi produttive. Tali aziende mantengono internamente, di solito, le fasi più rilevanti e caratteristiche come la progettazione e lo “stile”, la ricerca, la produzione dei “modelli”, ovvero dei

“prototipi”, la produzione dei campionari, il controllo di qualità sulla produzione vera e propria. A volte realizzano anche il “montaggio” finale della scarpa.

Le attività di marketing e commercializzazione sono in genere sempre svolte internamente. Le aziende più grandi e rappresentative, e quelle dotate di marchi commerciali propri appartengono a questa tipologia.

Le aziende di questo tipo sono, ovviamente, i maggiori attori del processo di internazionalizzazione.

Tra i calzaturifici presenti in provincia, tre hanno un marchio affermato a livello internazionale, e fanno parte di grandi gruppi nazionali del settore moda ; si hanno poi circa dieci aziende di medie dimensioni: queste hanno in genere maggiori difficoltà a fronteggiare la concorrenza internazionale, in primo luogo a causa delle loro limitate dimensioni rispetto ai loro concorrenti.

Gli altri calzaturifici lavorano come subfornitori.

- **trancerie**, ovvero le aziende specializzate esclusivamente nel taglio delle pelli; tali aziende sono abbastanza numerose (31% delle aziende della provincia secondo dati del 2002); sono poco interessate all'esportazione, poiché lavorano per calzaturifici in genere locali
- **tomaifici**, aziende specializzate nella realizzazione della tomaia, abbastanza numerose (15% del numero totale di aziende) in genere molto piccole, di tipo artigiano, anch'esse quasi totalmente subfornitrici di aziende della provincia
- **tacchifici**, aziende produttrici di tacchi e soles, di dimensioni medio grandi rispetto alla media del settore e con un processo produttivo maggiormente industrializzato (19% delle aziende del distretto); queste, tra le aziende “specializzate”, sono quelle con un certo orientamento verso l'estero, che però in genere, ad oggi, è ancora piuttosto limitato
- **aziende specializzate nel solo montaggio** (5% del totale), sono molto poco numerose e di piccole dimensioni, subfornitrici di calzaturifici locali
- **produttori di accessori**; sono in numero abbastanza limitato (7% del totale) e di medio – piccola dimensione; la loro importanza è però in crescita a causa della sempre maggiore importanza del fattore moda, stile, disegno, in cui l'accessorio (es: fibbia, fiocco, ecc) gioca un ruolo rilevante. Tali aziende producono in genere anche per aziende non calzaturiere, come produttori di borse ed altri articoli di abbigliamento.

Dal punto di vista dell'internazionalizzazione questa struttura produttiva, molto specializzata, porta alle seguenti considerazioni generali.

- E' una struttura in genere, come anche precedentemente ricordato, ritenuta efficace per mantenere un buon livello di competitività sui mercati internazionali, grazie in particolare ai seguenti aspetti:
 - la possibilità di concentrare le attività di progettazione e marketing in strutture relativamente grandi, che hanno quindi una certa “massa critica”, necessaria per affrontare con successo i mercati internazionali
 - la flessibilità dell'apparato produttivo e la sua capacità di adeguarsi rapidamente a nuove esigenze e a cambiamenti nel disegno e nella struttura dei modelli,

- permettendo di seguire i cambiamenti del mercato e della moda e di generare prodotti innovativi
- la possibilità di ottenere elevatissimi livelli qualitativi, di tipo artigianale, grazie alla grande esperienza accumulata dalle piccole aziende subfornitrici specializzate
 - un relativo contenimento dei costi e soprattutto una buona adattabilità a variazioni dei volumi produttivi di breve termine
 - la possibilità di mantenere buona parte dell'attività manifatturiera in Italia, mantenendo quindi l'attribuzione di “made in italy” ai relativi prodotti
- dal punto di vista delle aziende specializzate, è di fondamentale importanza il mantenimento ed il rafforzamento dei rapporti di fornitura con i maggiori calzaturifici; solo questi ultimi infatti, con poche eccezioni, risultano in grado di affrontare la concorrenza internazionale con buone possibilità di successo. Lo sviluppo di un mercato internazionale autonomo da parte di queste imprese è piuttosto raro e difficoltoso, a parte qualche eccezione
- il rischio, sempre presente è quello della sostituzione, da parte dei calzaturifici, di alcuni fornitori locali con fornitori esteri che producono a costi più contenuti; riteniamo che le aziende specializzate del distretto devono affrontare tale rischio soprattutto migliorando ulteriormente qualità, livello di servizio e livello di specializzazione.

Oltre ai produttori di calzature, sono attive nel settore aziende di comparti diversi che, sebbene rivestano una importanza “quantitativa” inferiore, possono comunque giocare un ruolo rilevante nel processo di internazionalizzazione.

Queste aziende sono principalmente produttori di pelletteria, quindi di borse, accessori di abbigliamento e vestiti in pelle.

1.4 - ANALISI QUANTITATIVA DEI DIVERSI MERCATI E SEGMENTI: LIVELLI DI PRESENZA E ANDAMENTI

In questo capitolo si commentano alcune generali analisi quantitative sul comparto delle calzature e pelletteria nella provincia di Forlì-Cesena.

I limiti del presente lavoro non permettono di effettuare analisi particolarmente approfondite; ci si è comunque focalizzati sugli aspetti più significativi legati al processo di internazionalizzazione con l'obiettivo di evidenziare aspetti e tendenze significative che possano portare un contributo concreto alla riflessione sulle attuali problematiche e alla elaborazione di possibili positivi sviluppi futuri.

Sono state elaborate due specifiche analisi quantitative:

- una analisi sui valori e sulla evoluzione delle esportazioni della provincia per mercato di sbocco, confrontandoli con gli analoghi valori a livello di Regione Emilia Romagna e a livello Italia
- una analoga analisi per tipologia di prodotto, sempre con confronti con i corrispondenti valori a livello regionale e nazionale

1.4.1 – Analisi delle esportazioni della provincia per mercato di sbocco

In tabella sono illustrati i valori delle esportazioni 2005 della provincia, della Regione ed Italiani, riguardo al settore “Cuoio, borse e calzature” e le loro variazioni nel periodo 2003 – 2005, riguardo alle aree geografiche di principale interesse.

Settore CUOIO BORSE E CALZATURE - Andamento delle esportazioni per area geografica

Mercati	Forlì - Cesena			Emilia Romagna			Italia		
	export 2005	Incid % sul tot.	var. % exp. 2003-2005	export 2005	Incid % sul tot.	var. % exp. 2003-2005	export 2005	Incid % sul tot.	var. % exp. 2003-2005
UE25	45.552.066	23,4%	-18,01%	254.090.227	40,2%	-7,84%	5.632.151.942	45,1%	-7,58%
Russia	34.452.808	17,7%	65,51%	53.695.658	8,5%	47,13%	413.878.844	3,3%	20,37%
Cina	534.572	0,3%	19,57%	6.668.774	1,1%	18,38%	209.273.736	1,7%	16,72%
India	340.299	0,2%	0,05%	620.921	0,1%	-13,43%	53.150.328	0,4%	44,10%
M. Oriente	10.156.667	5,2%	11,01%	18.172.279	2,9%	0,30%	165.459.707	1,3%	-1,95%
NAFTA	37.459.520	19,3%	0,84%	74.748.387	11,8%	-1,25%	1.539.812.735	12,3%	-12,44%
MERCOSUR	459.098	0,2%	-28,61%	712.805	0,1%	-4,67%	33.870.335	0,3%	60,31%
Altro	65.553.554	33,7%	23,75%	222.858.285	35,3%	15,48%	4.431.511.577	35,5%	8,30%
TOT MONDO	194.508.584	100,0%	9,85%	631.567.336	100,0%	4,20%	12.479.109.204	100,0%	-1,70%

Fonte ISTAT

Seguono alcuni commenti:

- la provincia copre una quota molto rilevante, poco meno di un terzo, dell'export regionale; a causa dei limiti del presente lavoro, non è stato possibile effettuare una analoga analisi a livello del solo comparto delle calzature, che potrebbe essere interessante
- **riguardo alla composizione dell'export**, si possono fare le seguenti considerazioni:
 - L'export provinciale è decisamente più diversificato di quello regionale e nazionale: si hanno infatti ben quattro aree (UE, Russia, NAFTA e Medio Oriente) con valori di export percentuale significativi (sopra il 5% del totale) contro i tre a livello regionale e i due a livello nazionale.
 - In altri termini, la “concentrazione dell'export” su mercati maturi (UE) è maggiore a livello regionale e nazionale (40% e 45%) che a livello provinciale (23%); questo è senz'altro un aspetto positivo, in quanto pare rappresentativo di una tendenza a diversificare i mercati di sbocco, quindi a ricercare nuove opportunità e limitare i rischi, sempre potenzialmente presenti, derivanti dalla dipendenza da un solo o da pochi mercati.
 - Sempre riguardo alla composizione dell'export si notano invece valori quasi nulli dell'export provinciale verso Cina ed India, mentre si hanno indicazioni probabilmente positive riguardo a tali mercati sia a livello nazionale (export in crescita del 16% in Cina e 44% in India) che, riguardo alla Cina, a livello regionale (export: + 18%); pur essendo necessario comunque verificare tali dati e depurarli dagli eventuali valori di export semplicemente dovuti a lavorazioni delocalizzate, si ritiene che essi possano indicare delle opportunità da perseguire con maggiore determinazione in futuro.
 - Riguardo al Mercosur, esso si conferma un mercato molto difficile, soprattutto a causa delle produzioni brasiliane, come evidenziato dai dati provinciali e regionali; andrebbe comunque indagata la ragione delle ottime performance di crescita (sia pure su una base quantitativa limitata) a livello nazionale (variazione export 2003 - 2005: + 60%)
- **Riguardo all'andamento delle esportazioni**, nel periodo 2003 – 2005, possiamo fare le seguenti considerazioni:
 - l'andamento complessivo (almeno in valore) è positivo: l'export provinciale è cresciuto, in valore, del 9,9% dal 2003 al 2005, rispetto a una crescita molto inferiore in Regione (+4,2%) e un lieve decremento a livello nazionale (-1,7%). Le ragioni di questa situazione andrebbero indagate approfonditamente (come si accenna anche in altra parte del lavoro) per evidenziare e valorizzare al massimo i “punti di forza” che la hanno determinata
 - la provincia perde invece molto nell'area UE25, sia in termini percentuali che assoluti, poiché questo è il primo mercato di sbocco della provincia. La perdita, in termini percentuali, è più che doppia in confronto a Regione e Italia (-18% rispetto a -7%); andrebbero indagate le ragioni di questa tendenza, piuttosto preoccupante

- si ha una evoluzione molto negativa anche nel Mercosur (- 28%), poco significativa però in termini assoluti
- la tendenza è di segno positivo in tutti gli altri mercati. In particolare:
 - ✓ la Russia appare come il mercato più interessante, con una crescita elevatissima (+65%) ed un valore assoluto di tutto rispetto (34 milioni di € nel 2005); anche qui la provincia ha fatto meglio di Regione (+47%) e Italia (+20%); i positivi dati regionali ed italiani confermano comunque la grande potenzialità di questo mercato
 - significativa anche la crescita in Medio Oriente (+11%), quarto mercato di esportazione tra quelli esaminati, molto superiore alla performance Regionale (+0,3%) e nazionale (-2%)
 - per Cina ed India, che sono a nostro avviso da ritenere aree di potenziali grandi opportunità, vale quanto detto sopra; i dati di crescita sono poco significativi considerando gli esigui valori assoluti
 - riguardo alle aree non esaminate in dettaglio (“Altri mercati”), essenzialmente rappresentate da Paesi dell'Est Europa (Romania) e Nord Africa (Tunisia), esse evidenziano una crescita notevole (+33%), in gran parte dovuta però soprattutto al fenomeno della delocalizzazione produttiva

1.4.2 – Analisi delle esportazioni della provincia per tipologia di prodotto

Anche dall'analisi dell'andamento delle esportazioni della provincia per tipologia di prodotto possono essere tratte considerazioni potenzialmente utili sia in fase di esame della situazione che in fase di elaborazione di linee di sviluppo per il futuro.

La tabella riportata di seguito illustra i valori e l'evoluzione delle esportazioni del settore Moda, a livello provinciale, Regionale e Nazionale, disaggregato per tipologia di prodotto.

Concentrandosi per il momento sui comparti relativi a cuoio pelli e calzature, evidenziati nelle ultime quattro righe della tabella, si possono fare le seguenti considerazioni:

- il “peso” delle esportazioni del comparto “pelle, cuoio e calzature” nell'ambito del complessivo settore “moda” è, per la provincia, molto più accentuato (64,2%) rispetto a Regione (18,7%) e Italia (33,2%); è in particolare molto rilevante il peso del comparto “calzature” (56,1%)
- il comparto calzature ha “tenuto bene” in provincia (+ 7,4% in valore), contro dati negativi in Regione (-11,9%) e a livello nazionale (-4,9%); fatta salva la necessaria verifica di quanto di questo dato sia eventualmente dovuto ad attività correlate a iniziative di internazionalizzazione produttiva, ciò induce a pensare che sono presenti in provincia alcuni “punti di forza” che hanno permesso di gestire con successo la pur difficile situazione complessiva del settore

- le esportazioni sono cresciute in modo molto rilevante nel comparto “articoli da viaggio e borse” (+ 58%); la crescita in provincia è stata superiore sia a quella regionale (+34,1%) che a quella nazionale (+27,6%); il dato comunque positivo a tutti e tre i livelli può indicare un'area di potenziale opportunità che va senz'altro indagata più a fondo
- i rimanenti due comparti (“indumenti in pelle” e “cuoio–esclusi indumenti”) non sono ad oggi molto rilevanti e non sembra possano costituire delle opportunità di export anche per il futuro.

Settore MODA -

Andamento generale delle esportazioni per tipo di prodotto

Prodotti	Forlì – Cesena			Emilia Romagna			Italia		
	Export 2005 (€/1000)	compos %export	var. exp. 2003-2005	Export 2005 (€/1000)	compos %export	var. exp. 2003-2005	Export 2005 (€/1000)	compos %export	var. exp. 2003-2005
Filati di fibre tessili	238	0,10%	-47,50%	46.146	1,30%	25,20%	1.720.900	4,50%	-7,50%
Tessuti	25.203	8,20%	4,70%	146.974	4,10%	7,40%	5.936.620	15,40%	-4,40%
Manufatti tessili confezionati, esclusi gli articoli di vestiario	5.745	1,90%	17,80%	19.493	0,50%	-13,30%	540.874	1,40%	0,70%
Altri prodotti Tessili	952	0,30%	-42,50%	126.284	3,50%	53,70%	2.070.434	5,40%	1,00%
Tessuti a maglia	2.445	0,80%	-40,90%	55.836	1,50%	-8,10%	888.792	2,30%	-8,20%
Articoli di maglieria	7.796	2,50%	9,00%	538.227	14,90%	-8,50%	2.784.631	7,20%	-12,40%
Articoli di abbigliamento in tessuto e accessori	66.439	21,70%	-11,50%	1.991.094	55,00%	17,90%	11.485.876	29,90%	5,80%
Pellicce, articoli in pelliccia	661	0,20%	4,20%	20.780	0,60%	10,40%	252.434	0,70%	2,00%
Indumenti in pelle	1.795	0,60%	-38,00%	46.460	1,30%	-4,50%	299.113	0,80%	-13,70%
Cuoio (esclusi indumenti)	3.752	1,20%	-27,30%	49.976	1,40%	8,90%	3.151.867	8,20%	-9,30%
Articoli da viaggio, borse, etc.	19.328	6,30%	58,00%	256.803	7,10%	34,10%	2.204.504	5,70%	27,60%
Calzature	171.429	56,10%	7,40%	324.788	9,00%	-11,90%	7.122.738	18,50%	-4,90%
Totale pelle, cuoio, calzature	196.304	64,20%	-	678.028	18,70%	-	12.778.222	33,20%	-
TOT Prodotti	305.782	100,00%	3,50%	3.622.863	100,00%	10,10%	38.458.782	100,00%	-1,20%

FONTE ISTAT

Questa dettagliata analisi quantitativa relativa alle performances (esportazioni) della struttura produttiva della provincia sui mercati internazionali evidenzia a nostro avviso i seguenti aspetti rilevanti:

- il dato complessivo di andamento del settore sui mercati internazionali nel periodo esaminato è senz'altro positivo, con un incremento delle esportazioni in valore del 9,9%; l'evoluzione è più positiva a livello provinciale che regionale e nazionale

- la situazione, per quanto riguarda i mercati di sbocco è molto variegata: ci sono mercati in forte crescita e che sembrano presentare importanti opportunità, come ad esempio la Russia e il Medio Oriente; altri più stagnanti o ancora marginali
- anche a livello di tipologie di prodotto la situazione è variegata, con alcuni comparti in forte crescita (es. borse ed articoli da viaggio) ed altri in netto declino (es.: indumenti in pelle)
- questo rinforza a nostro avviso la necessità di “analizzare” il mercato internazionale, alla ricerca degli “spazi di mercato” più promettenti, concetto su cui si tornerà in seguito
- infine, i limiti dimensionali di questo lavoro non permettono di andare al di là delle sintetiche indicazioni fornite riguardo ad ognuno dei segmenti del mercato evidenziati; sarebbe, riteniamo, estremamente utile approfondire gli spunti evidenziati con ulteriori analisi per far emergere le effettive opportunità di sviluppo per le nostre aziende.

1.5 VALUTAZIONI SULLE ANALISI SVOLTE E POSSIBILI LINEE DI AZIONE

A conclusione di questa breve analisi del settore calzaturiero, relativamente all'aspetto dell'internazionalizzazione, possiamo evidenziare alcune principali considerazioni, sintetizzando anche quanto detto in precedenza, unitamente a qualche spunto propositivo per lo sviluppo di coerenti strategie di internazionalizzazione:

- il settore delle calzature è interessato da molti anni, a livello mondiale, ad un sistematico spostamento delle produzioni verso i Paesi a più basso costo della mano d'opera; ciò produce anche in Italia una costante diminuzione del volume della produzione, del fatturato e del numero degli addetti. La situazione in provincia è sensibilmente migliore della media nazionale con, in particolare, valori del fatturato export stabili o in aumento;
- il modo che appare oggi più efficace per contrastare questo fenomeno e per stimolare un deciso sviluppo è quello di concentrare lo sforzo produttivo e di marketing sulle fasce alte del mercato, dove possono essere meglio giocati i “punti di forza” delle nostre aziende, ovvero qualità, design, marchio, immagine;
- per rendere più efficace questo approccio è necessario individuare le “porzioni” di mercato, a livello internazionale, quindi i “segmenti” e le “nicchie” di mercato più sensibili alle caratteristiche delle nostre produzioni. Questo vale innanzi tutto a livello geografico, dove si stanno sviluppando importanti mercati potenziali, dovuti alla crescita della ricchezza in Paesi ad elevato sviluppo economico: Cina, India, Russia, Medio Oriente. Questi mercati possono offrire importanti opportunità, nei loro segmenti più alti, alle nostre aziende;

- inoltre, può essere molto efficace “segmentare” i mercati, oltre che da un punto di vista geografico, anche in base alle caratteristiche e ai gusti di particolari gruppi di consumatori; potrebbero in questo modo essere individuate delle “nicchie” di mercato particolarmente adatte alle caratteristiche delle nostre produzioni;
- questo sforzo di individuazione dei mercati più promettenti e di focalizzazione sui segmenti più adeguati alle proprie caratteristiche produttive non è sempre attuato dalle nostre aziende, che spesso tendono ad aggredire i mercati sulla base di considerazioni più estemporanee e non sulla base di analisi di mercato approfondite;
- individuati questi segmenti e nicchie “obiettivo”, è necessario realizzare una complessiva e coerente azione di marketing che aiuti la vendita del prodotto, e che coinvolga vari aspetti come: la definizione delle caratteristiche del prodotto e del servizio più adeguate per lo specifico mercato, l'instaurazione di efficaci rapporti con i più opportuni canali distributivi, la realizzazione di adeguate azioni pubblicitarie e promozionali, l'organizzazione e gestione di una adeguata struttura di vendita, ecc.;
- questi aspetti comportano senz'altro varie difficoltà per le nostre aziende, soprattutto nei mercati maggiori; gli elevati costi di queste azioni di marketing sono infatti spesso al di fuori della portata delle nostre PMI. Inoltre, soprattutto nei mercati più ricchi e più grandi, il livello degli interlocutori con cui ci si deve rapportare richiede la presenza di figure professionali molto specializzate, di cui spesso le nostre PMI non riescono a dotarsi a causa di limiti nel budget disponibile o, a volte, a causa di una non sufficiente sensibilità sull'argomento;
- un aspetto sicuramente non secondario nella definizione di una efficace strategia di internazionalizzazione è quello della “internazionalizzazione produttiva” ovvero della realizzazione di prodotti, componenti o fasi del ciclo produttivo all'estero, tipicamente in Paesi a più basso costo di produzione, e in particolare a più basso costo della mano d'opera.

La possibilità di produrre all'estero è sicuramente una opzione che l'azienda deve utilizzare al meglio nella definizione della sua strategia. Si ritiene che tale opzione possa essere vantaggiosamente perseguita nel caso di produzioni di gamma media o bassa, dove il costo di produzione è un fattore estremamente critico; nelle produzioni di più alta gamma il ricorso a questa modalità produttiva va valutato molto più attentamente, e in certi casi può essere parzialmente contraddittorio rispetto al perseguimento di una immagine di qualità tipica delle produzioni “made in Italy”.

A nostro avviso quindi, in sintesi, le più importanti azioni per tentare di conseguire un costante e più rilevante sviluppo nel difficile mercato internazionale contemporaneo devono andare in due direzioni:

- maggiore utilizzo del “marketing”, come strumento di analisi del mercato, di individuazione delle opportunità e di strutturazione di efficaci strategie per coglierle con efficacia
- conseguimento di una maggiore “massa critica” da parte delle aziende italiane: il livello degli interlocutori e la dimensione dei mercati richiedono risorse organizzative e

finanziarie non disponibili alla maggior parte delle singole nostre PMI; è necessario quindi perseguire la realizzazione di forme di aggregazione che permettano di giungere a “strutture organizzate” di maggiori dimensioni.

Oltre a queste due principali linee di azione non va dimenticata, a nostro avviso, anche nell'ambito delle produzioni di fascia più elevata e medio–alta, una costante attenzione ai costi di produzione e quindi ai prezzi di vendita.

In periodi di tempo più o meno lunghi, infatti, è possibile che produttori di Paesi a basso costo del lavoro riescano progressivamente a sviluppare produzioni di media e medio–alta qualità, che potrebbero insidiare le nostre analoghe produzioni grazie a prezzi di vendita sensibilmente inferiori.

PARTE II
IL SETTORE TESSILE E ABBIGLIAMENTO

2.1 - L'EVOLUZIONE COMPLESSIVA DEL SETTORE A LIVELLO ITALIANO E INTERNAZIONALE

Il settore del tessile – abbigliamento è un tipico settore “maturo” che, nell'ambito delle attuali trasformazioni e dei processi di redistribuzione del lavoro a livello internazionale, vive a livello globale, e non quindi solo italiano, un intenso fenomeno di spostamento delle attività manifatturiere dai Paesi industrializzati a quelli emergenti o in via di sviluppo.

Questa situazione, come già visto per il settore delle calzature, ha delle ragioni “strutturali”, che possiamo riassumere come segue:

- tecnologia semplice, ben nota e disponibile internazionalmente e relativamente poco costosa, almeno relativamente alla maggior parte della produzione e ai livelli qualitativi medi e bassi; mancano quindi, sostanzialmente, barriere all'entrata di tipo tecnologico
- limitata necessità di investimenti in impianti, almeno per buona parte delle produzioni
- elevata importanza del fattore lavoro, soprattutto riguardo all'abbigliamento, dove in genere l'attività produttiva è realizzata (o può essere realizzata) con un elevato impiego di lavoro manuale.

Tale situazione, in un contesto internazionale di buona libertà di scambi, rende inevitabile e progressiva nel tempo la migrazione delle attività manifatturiere in aree e Paesi caratterizzati da un minore costo della mano d'opera, causando i ben noti, gravi problemi di calo dell'attività produttiva e dell'occupazione in importanti aree nei Paesi industrializzati.

Questa situazione generale subisce poi rallentamenti o accelerazioni in dipendenza di situazioni contingenti, che però non possono invertire la tendenza di fondo.

Si è avuta ad esempio una brusca, drammatica accelerazione del fenomeno dall'inizio del 2005, con il venir meno del contingentamento delle importazioni di prodotti tessili e dell'abbigliamento dai Paesi asiatici, come pure si sta riscontrando ora, nel corso del 2006, un parziale rallentamento del fenomeno a causa di alcune misure correttive, temporanee (con scadenza prevista a fine 2007), di segno opposto, adottate nel 2006 proprio per limitare questa accelerazione.

Ad evidenziare numericamente tale fenomeno, relativamente alla situazione italiana, si commenta la tabella 2.1, che illustra l'andamento di alcune significative grandezze negli ultimi anni.

Tabella 2.1 - L'INDUSTRIA TESSILE - ABBIGLIAMENTO ITALIANA (2002 - 2005)				
(Importi in Milioni di Euro)				
	2002	2003	2004	2005P
Fatturato	45889	43176	42551	41307
- Var %		-5,9	-1,4	-2,9
Esportazioni	27989	26335	26600	27244
- Var %		-5,9	1	2,4
Importazioni	14315	14244	14909	15656
- Var %		-0,5	4,7	5
Saldo commerciale	13674	12091	11691	11589
Disponibilità interna	32215	31085	30860	29718
- Var %		-3,5	-0,7	-3,7
Aziende (numero)	71840	70001	67457	65319
- Var %		-2,6	-3,6	-3,2
Addetti (numero)	596071	567032	543124	532650
- Var %		-4,9	-4,2	-1,9

Fonte: Federazione SMI – ATI su dati ISTAT e Movimprese

Si osserva infatti, nell' arco di tempo considerato (2002 – 2005):

- un sensibile calo del fatturato: -10 %, pari a oltre 4.500 M.ni di Euro (M€)
- del numero di imprese: -9,1 %, pari a oltre 6.500 unità
- del numero di addetti: -10,6 %, pari a oltre 63.400 unità
- una limitata diminuzione delle esportazioni,(che anzi aumentano negli ultimi due anni):
- 2,7 %, pari a 745 M€
- e un sensibile incremento delle importazioni: + 9,4 %, pari a oltre 1.300 M€

e, come conseguenza:

- un progressivo deterioramento del saldo commerciale: - 15,3 %, pari a oltre 2.000 M€

Questi dati evidenziano una situazione di forte criticità del settore, diretta conseguenza dello scenario internazionale evidenziato precedentemente.

Come detto sopra, e come evidenziato precedentemente anche per il settore calzaturiero, le tendenze di redistribuzione internazionale del lavoro non sono invertibili in uno scenario internazionale di sostanziale libertà di scambi.

Per conseguire l'obiettivo di limitare le conseguenze negative di questa situazione per la struttura produttiva italiana e della provincia di Forlì – Cesena, e anzi per trovare vie di sviluppo, sarà necessario definire e mettere in atto specifiche, coerenti strategie di internazionalizzazione da parte delle imprese del settore.

L'argomento sarà oggetto dei successivi capitoli.

2.2 - INDIVIDUAZIONE DEGLI SPAZI DI MERCATO E DELLE STRATEGIE DI SVILUPPO NEL MERCATO INTERNAZIONALE DEL TESSILE E ABBIGLIAMENTO

Come si è visto, a causa del processo di globalizzazione dei mercati sviluppatosi in questi ultimi anni, il settore del tessile – abbigliamento è diventato molto difficile per le aziende italiane, e in generale per le aziende dei Paesi industrializzati, a causa principalmente della grande competitività delle produzioni provenienti da paesi con costi dei fattori produttivi, ed in particolare del lavoro, estremamente contenuti.

In situazioni di questo tipo il modo più adeguato per cercare delle soluzioni di rilancio delle aziende del settore è quello di esaminare attentamente il mercato internazionale alla ricerca degli “spazi” in cui è possibile un positivo sviluppo per le nostre aziende.

Questo processo, come già visto per il mercato delle calzature, cui si rimanda, può essere impostato secondo il seguente schema logico:

- individuazione dei diversi “segmenti” e delle “nicchie” nei mercati internazionali
- individuazione dei segmenti e delle nicchie più adatte alle caratteristiche delle nostre aziende, confrontando i “fattori di successo” di ogni segmento con i “punti di forza” delle nostre aziende
- concentrare lo sforzo di sviluppo commerciale nei segmenti che risultano più adeguati, con una offerta ed una azione di marketing e di promozione coerente con le caratteristiche e le esigenze dei consumatori dei segmenti individuati.

In generale, i segmenti e le nicchie individuabili in tal modo sono quelli appartenenti alle fasce alte del mercato, che quindi non sono particolarmente sensibili al prezzo del prodotto, ma invece a caratteristiche quali lo stile, il marchio, la qualità, l'immagine del produttore, tutte caratteristiche che costituiscono importanti “punti di forza” dei nostri produttori, e che sono in genere “rinforzate” dall'immagine del “made in Italy”

Dall'esame dei risultati delle aziende del settore, si può in effetti riscontrare che le aziende che sono riuscite, in questo scenario generalmente negativo, a svilupparsi e ad avere successo sono quelle che hanno trovato segmenti di mercato con le caratteristiche suddette, e che sono state capaci di servirli adeguatamente.

Al contrario, le aziende che hanno cercato di continuare una politica di produzione e vendita non attentamente focalizzata, si trovano in genere in situazioni fortemente critiche, a causa della forte capacità competitiva, basata sul costo di produzione, dei produttori esteri.

A sostegno della validità di tale approccio, possono valere le seguenti considerazioni, tratte dall'osservazione del settore del tessile – abbigliamento a livello internazionale:

- il settore dell'abbigliamento, in particolare, è per sua natura estremamente composito e variegato, per tipologia di prodotti, di livelli qualitativi, di orientamenti del gusto, al punto che il mercato internazionale può essere considerato un insieme di numerosissime “nicchie”, ognuna con specifiche caratteristiche ed esigenze.

Individuare le nicchie che meglio si sposano ai propri “punti di forza”, soprattutto nelle fasce alte del mercato, e servirle differenziandosi dalle produzioni “standard” a basso

costo, è quindi una via sicuramente percorribile, e già percorsa con successo da diversi operatori

- le “nicchie” di mercato hanno in genere dimensioni piuttosto limitate in rapporto al mercato complessivo; dato però che, a livello internazionale, il mercato ha dimensioni estremamente elevate, le varie nicchie individuabili hanno dimensioni in genere adeguate e sufficienti a saturare la capacità produttiva delle mostre aziende.
- costituiscono sicuramente delle importanti opportunità i nuovi mercati emergenti quali quello russo, cinese, indiano, quelli del Medio Oriente, caratterizzati da una importante crescita del reddito pro-capite e dal costituirsi di nuove classi di ricchi e di benestanti, molto interessati ai prodotti “made in Italy” di fascia alta.
Soprattutto in questi mercati il suddetto processo di sviluppo commerciale può dare importanti risultati, prospetticamente forse più interessanti che nei mercati tradizionalmente serviti dalle aziende italiane del settore (ad esempio, e soprattutto, Francia, Germania ed altri Paesi europei), caratterizzati oggi da tassi di crescita economica limitati.
Può quindi in genere essere utile un riesame critico e approfondito del proprio orientamento complessivo verso i mercati esteri, come stanno effettuando le imprese più dinamiche del settore
- nel definire e realizzare queste strategie di “focalizzazione” sui segmenti e sulle nicchie più promettenti, si riscontra qualche differenza tra i due comparti del tessile e dell'abbigliamento.
In particolare, nel comparto dell'abbigliamento tali strategie si devono basare soprattutto su “punti di forza” rappresentati da stile, design, moda, marchio, immagine; nel comparto tessile i punti di forza si ricercano, oltre che su questi aspetti, anche nella tecnologia, per la produzione di filati e tessuti con caratteristiche e prestazioni innovative

Successivamente alla fase di individuazione degli spazi di mercato più adeguati per lo sviluppo del proprio fatturato, è ovviamente necessario definire e realizzare una adeguata strategia di marketing per l'ottenimento degli obiettivi commerciali.

La realizzazione della strategia di marketing è, come noto, articolata principalmente:

- nella definizione delle caratteristiche del prodotto e del servizio
- nell'impostazione di una coerente azione promozionale e pubblicitaria
- nella definizione di una corretta politica di prezzo
- nella scelta e gestione dei più adeguati canali distributivi
- nell'organizzazione e gestione della forza di vendita.

In queste attività, come già riscontrato nel caso del settore calzaturiero, si riscontrano spesso importanti difficoltà da parte delle aziende italiane, specie quelle di minori dimensioni, soprattutto riguardo alla realizzazione di adeguate azioni promozionali, spesso troppo costose, e allo sviluppo di adeguati rapporti con i canali distributivi: le piccole dimensioni delle aziende italiane spesso non consentono di instaurare rapporti equilibrati e proficui, anche a causa di strutture organizzative e di competenze non adeguate al livello dei rapporti internazionali da instaurare.

Possiamo quindi in sintesi affermare che, a fronte di una situazione del settore estremamente critica, a causa dell'elevatissimo livello di competizione, esistono possibili vie, già sperimentate da diverse aziende, per continuare a svilupparsi, che passano per:

- una attenta analisi del mercato e una ricerca degli “spazi” più adeguati ai propri punti di forza
- una “focalizzazione” su tali spazi, con la realizzazione di adeguate strategie di marketing.

Tale percorso è sicuramente complesso e presenta varie difficoltà, soprattutto per le imprese di minori dimensioni, ma è già stato sperimentato con successo da vari operatori e soprattutto non sembra avere, nella situazione di mercato attuale, valide alternative.

2.3 - IL SETTORE DEL TESSILE E ABBIGLIAMENTO NELLA PROVINCIA DI FORLÌ – CESENA

L'obiettivo di questa sezione è quello di fornire una sintetica rappresentazione della realtà produttiva della provincia di Forlì – Cesena.

Nei successivi due paragrafi si esporranno quindi:

- i dati quantitativi complessivi della realtà produttiva provinciale
- una descrizione dell' articolazione del settore nella provincia

2.3.1 - Le dimensioni del settore nella provincia

Il settore del tessile – abbigliamento è caratterizzato nella provincia di Forlì – Cesena dai seguenti parametri dimensionali.

Il valore delle esportazioni è stato nel 2005 di 111.272.955 €, pari al 4,8% delle esportazioni totali della provincia.

Le importazioni nel 2005 hanno raggiunto 1.187.786.416 €, pari al 5,2% delle importazioni totali della provincia.

Le aziende del settore sono 428, dodici in meno rispetto al 2004. Del totale aziende 65 sono società di capitali, 103 di persone e 259 sono imprese individuali.

Complessivamente le localizzazioni produttive sono 483, per un totale di 1.983 addetti nel 2005, 116 in meno rispetto al 2004.

Gli occupati nel settore rappresentano l' 1,9% dell' occupazione della provincia.

2.3.2 – La specializzazione produttiva nel settore

Per dare un'idea, almeno di massima, della composizione del settore del tessile e abbigliamento in provincia di Forlì – Cesena si è rilevata, dai dati ufficiali delle Camere di Commercio, la specializzazione produttiva delle aziende presenti, limitatamente alle aziende di capitali di dimensione superiore ai 100.000 €

Aggregando, per le principali specializzazioni produttive, i dati aziendali di fatturato (dell' ultimo anno disponibile, il 2004), si è giunti alla tabella 2.2.

Essa, pur con i limiti dovuti alle imprecisioni nella attribuzione alle varie categorie merceologiche delle singole aziende e dei relativi valori di fatturato, può dare una idea del peso delle diverse specializzazioni produttive.

Si possono in particolare fare le seguenti osservazioni:

- la specializzazione produttiva di gran lunga prevalente è la produzione di abbigliamento esterno in tessuto e tessuti (79,1%)
- un certo rilievo rivestono anche la produzione di articoli in maglieria (6,4%) e la produzione di abbigliamento intimo e di camiceria (7,7%)
- le altre specializzazioni hanno, nel loro complesso, una importanza assolutamente marginale (6,8%).

Tabella 2.2 - Specializzazioni produttive del settore tessile - abbigliamento		
SPECIALIZZAZIONI PRODUTTIVE	FATTURATO 2004 (€/1000)	%
Fabbricazione articoli tessili	6.492	2,9%
Produzione articoli abbigliamento esterno in tessuto e tessuto	178.142	79,1%
Confezionamento di biancheria da letto, da tavola e per l'arredamento	2.477	1,1%
Confezione di biancheria e maglieria intima; camiceria	17.345	7,7%
Fabbricazione di articoli di maglieria, esclusa la maglieria intima	14.339	6,4%
Altre produzioni	6.369	2,8%
TOTALE	225.164	100,0%

FONTE: BILANCI CAMERE DI COMMERCIO

2.4 - ANALISI QUANTITATIVA DEI DIVERSI MERCATI E SEGMENTI: LIVELLI DI PRESENZA E ANDAMENTI

In questo capitolo si commentano alcune generali analisi quantitative sul comparto del tessile e abbigliamento nella provincia di Forlì-Cesena.

I limiti del presente lavoro non permettono di effettuare analisi particolarmente approfondite; ci si è comunque focalizzati sugli aspetti più significativi legati al processo di internazionalizzazione con l'obiettivo di evidenziare aspetti e tendenze significative che possano portare un contributo concreto alla riflessione sulle attuali problematiche e alla elaborazione di possibili positivi sviluppi futuri.

Sono state elaborate due specifiche analisi quantitative:

- una analisi sui valori e sulla evoluzione delle esportazioni della provincia per mercato di sbocco, separatamente per il comparto tessile e per quello dell'abbigliamento, confrontandoli con gli analoghi valori a livello di Regione Emilia Romagna e a livello Italia
- una analoga analisi per tipologia di prodotto, sempre con confronti con i corrispondenti valori a livello regionale e nazionale

2.4.1 - Analisi delle esportazioni della provincia per mercato di sbocco – comparto tessile

In tabella sono illustrati i valori delle esportazioni 2005 della provincia, della Regione ed Italiani, riguardo al comparto tessile e le loro variazioni nel periodo 2003 – 2005, riguardo alle aree geografiche di principale interesse.

Settore TESSILE - Andamento delle esportazioni per area geografica

Mercati	Forlì - Cesena			Emilia Romagna			Italia		
	export 2005	Incid. sul totale	var. % exp. 2003-2005	export 2005	Incid. sul totale	var. % exp. 2003-2005	export 2005	Incid. sul totale	var. % exp. 2003-2005
UE25	24.956.005	58,9%	7,0%	572.697.331	61,4%	-8,8%	7.749.925.406	55,6%	-9,9%
Russia	2.660.993	6,3%	116,0%	39.196.910	4,2%	94,4%	304.557.773	2,2%	13,7%
Cina	117.344	0,3%	-92,5%	4.564.962	0,5%	-25,1%	195.959.239	1,4%	33,7%
India	4.327	0,0%	-88,7%	765.375	0,1%	42,1%	49.531.647	0,4%	-1,4%
M. Oriente	662.291	1,6%	-8,6%	8.269.747	0,9%	33,6%	177.481.905	1,3%	-16,2%
NAFTA	1.351.388	3,2%	-50,3%	37.201.522	4,0%	6,0%	899.017.674	6,4%	-9,5%
MERCOSUR	15.283	0,0%	-40,1%	2.267.122	0,2%	349,1%	49.736.859	0,4%	26,1%
Altro	12.610.663	29,8%	-0,7%	267.998.519	28,7%	16,0%	4.489.365.287	32,2%	0,6%
TOT MONDO	42.378.294	100,0%	0,1%	932.961.488	100,0%	0,6%	13.942.250.234	100,0%	-5,8%

FONTE ISTAT

Seguono alcuni commenti:

- l'export nel comparto tessile nella provincia ha un peso piuttosto limitato; rappresenta infatti, il 13,8% dell'export totale del settore moda della provincia (42 M€ su 306 M€ nel 2005);
- in rapporto all'export totale regionale di prodotti tessili, l'export della provincia ne rappresenta il 4,5% (42 M€ su 933 M€), quindi anche sotto questo aspetto un valore piuttosto limitato

Riguardo alla composizione dell'export:

- quello provinciale è molto concentrato sul mercato europeo (58,9%) come d'altra parte avviene a livello regionale e nazionale; l'eccessiva concentrazione delle esportazioni su uno stesso mercato può essere fonte di vulnerabilità e tale dato andrebbe quindi ulteriormente approfondito
- altri elevati valori di esportazione riguardano Romania e Tunisia (con un 9% ciascuno, ricompresi nella voce "altro") senz'altro legati ad attività di delocalizzazione produttiva
- da sottolineare la posizione della Russia, quarto mercato di sbocco, con ottime performances (+116% tra 2003 e 2005), confermate anche a livello regionale e nazionale (rispettivamente +94% e +13%)

Riguardo all'andamento delle esportazioni nel periodo 2003 – 2005, possiamo fare le seguenti considerazioni:

- a livello complessivo il comparto "ha tenuto" (+0,1%), come d'altra parte è avvenuto anche a livello regionale (+0,6%)
- il principale mercato di sbocco (UE25) ha avuto una buona performance (+7%), senz'altro molto positiva, considerando lo scenario complessivo e i dati negativi a livello regionale (-8,8%) e italiano (-9,9%)
- i dati sono molto positivi riguardo al principale mercato "emergente", quello russo, che, come detto, fa registrare un fortissimo incremento (+116%), nettamente superiore alle performances, pure positive, regionali (+94,4%) e nazionali (+13,7%)
- i dati di andamento sono invece decisamente negativi riguardo ai mercati meno rilevanti per l'export provinciale, ovvero: Cina, India, Medio Oriente, NAFTA, MERCOSUR
- questi sono mercati che pesano ciascuno per meno dell'1% sull'export provinciale, tranne il NAFTA (3,2%) e il Medio oriente (1,6%), quindi gli andamenti in genere fortemente negativi registrati non pesano sulla performance complessiva provinciale
- va però sottolineato che si tratta di mercati molto importanti, potenzialmente portatori di opportunità molto interessanti, quindi da curare con molta più attenzione in futuro, anche perché i dati di tendenza a livello regionale sono tutti ampiamente positivi (eccetto quello cinese).

2.4.2 - Analisi delle esportazioni della provincia per mercato di sbocco – comparto abbigliamento

In tabella sono illustrati i valori delle esportazioni 2005 della provincia, della Regione ed Italiani, riguardo al comparto dell'abbigliamento e le loro variazioni nel periodo 2003 – 2005, riguardo alle aree geografiche di principale interesse.

Settore ABBIGLIAMENTO E PELLICCE - Andamento delle esportazioni per area

Mercati	Forlì - Cesena			Emilia Romagna			Italia		
	export 2005	Incid. sul totale	var. % exp. 2003-2005	export 2005	Incid. sul totale	var. % exp. 2003-2005	export 2005	Incid. sul totale	var. % exp. 2003-2005
UE25	17.562.665	25,5%	-20,3%	1.058.004.873	51,4%	20,7%	5.955.913.881	49,5%	2,8%
Russia	12.684.540	18,4%	37,9%	162.807.224	7,9%	40,1%	677.314.808	5,6%	39,1%
Cina	131.359	0,2%	69,4%	7.865.532	0,4%	458,4%	56.100.479	0,5%	91,3%
India	14.595	0,0%	-44,4%	578.124	0,0%	455,3%	4.954.375	0,0%	98,4%
M. Oriente	2.109.905	1,6%	-19,1%	57.484.931	2,8%	27,9%	298.077.814	2,5%	8,2%
NAFTA	9.411.393	3,2%	9,7%	153.275.745	7,4%	5,6%	1.331.520.734	11,1%	-4,6%
MERCOSUR	68.086	0,0%	-65,1%	2.425.077	0,1%	-23,5%	23.400.632	0,2%	15,4%
Altro	26.912.118	29,8%	-25,0%	615.892.837	29,9%	8,3%	3.690.143.087	30,7%	7,1%
TOT MONDO	68.894.661	100,0%	-12,3%	2.058.334.343	100,0%	17,2%	12.037.425.810	100,0%	5,1%

FONTE ISTAT

Seguono alcuni commenti:

- anche l'export del comparto abbigliamento nella provincia ha un peso abbastanza limitato nell'ambito del complessivo settore moda provinciale; esso rappresenta infatti il 22,5% dell'export totale del settore moda provinciale (69 M€ su 306 M€ nel 2005);
- in rapporto all'export totale regionale di prodotti di abbigliamento, l'export della provincia ne rappresenta il 3,3% (68,8 M€ su 2.058 M€), quindi anche sotto questo aspetto un valore piuttosto limitato.

Riguardo alla composizione dell'export:

- si può notare una diversificazione dei mercati di sbocco, elemento comunque positivo, piuttosto consistente, e molto più accentuata che a livello regionale e nazionale. Infatti, il principale mercato di sbocco (UE25) totalizza solo il 25,5% delle esportazioni totali, contro il 51,5 a livello regionale e il 49% a livello nazionale
- invece, per quanto riguarda i mercati emergenti, come Cina, India, Medio Oriente la quota di esportazioni sul totale è estremamente limitata (0,2%, 0% e 1,3%), con presenze analoghe a quelle a livello regionale e nazionale. Tali mercati, potenzialmente molto interessanti, vanno a nostro avviso seguiti con attenzione per cogliere le opportunità che sicuramente potranno offrire
- anche il MERCOSUR ha un peso estremamente limitato (0,1%) sostanzialmente in linea con i dati regionali e provinciali
- altri mercati di export importanti, i cui dati sono compresi nella voce "altro" in tabella, sono Giappone, Taiwan e Ucraina

Riguardo all'andamento delle esportazioni nel periodo 2003 – 2005, possiamo fare le seguenti considerazioni

- l'export complessivo ha mostrato una preoccupante flessione (-12,3%), contrariamente a regione (+17,2%) e Italia (+5,1%) che sono cresciute. Questo aspetto deve essere analizzato con attenzione per individuarne le cause e trovare quindi adeguati rimedi.
- le perdite più rilevanti si sono avute sui principali mercati di sbocco e, in primis, nel mercato UE25 (-20,3%).
- le altre flessioni, pure alcune di notevole entità percentuale, hanno un peso molto relativo, in quanto si sono manifestate in mercati molto marginali per l'export provinciale (India, Medio Oriente, MERCOSUR)
- risultati decisamente positivi invece, che hanno parzialmente controbilanciato i risultati negativi di cui sopra, si sono manifestati in Russia (+37%) e nel NAFTA (+9,7%)

2.4.3 - Analisi delle esportazioni della Provincia per tipologia di prodotto

Analogamente a quanto effettuato per il comparto pelli e calzature, ci si sofferma ora sull'analisi dell'andamento delle esportazioni per tipologia di prodotto, da cui possono essere tratte considerazioni potenzialmente utili sia in fase di esame della situazione, che in fase di elaborazione di linee di sviluppo per il futuro.

La tabella riportata di seguito illustra i valori e l'evoluzione delle esportazioni del settore Moda, a livello provinciale, Regionale e Nazionale, disaggregato per tipologia di prodotto.

Concentrandosi sui comparti relativi al settore tessile e abbigliamento, descritti nelle prime nove righe della tabella, si possono fare le seguenti considerazioni:

- il settore tessile abbigliamento ha, in provincia di Forlì – Cesena, un peso molto inferiore, nell'ambito del settore moda, rispetto al peso del settore pelli e calzature (35,8% contro 64,2%), contrariamente a quanto avviene sia a livello regionale (tessile abbigliamento all'81,3 dell'export totale) che nazionale (tessile abbigliamento al 66,8%)
- il settore tessile abbigliamento in provincia, come abbiamo visto, registra un significativo calo delle esportazioni, contrariamente a quanto avviene in Regione e a livello nazionale.
- esaminando le singole linee di prodotto, si nota che il cedimento più importante è avvenuto relativamente alla linea che ha maggiore peso (21,5% dell'export moda totale), ovvero gli “articoli di abbigliamento in tessuto e accessori” (-11,5%).
Non si registrano altri cedimenti importanti a causa del limitato peso delle linee di prodotto in cui questi si sono manifestati

- si evidenziano invece consistenti evoluzioni positive riguardo alle linee “tessuti” (+4,7%), “manufatti tessili confezionati, esclusi gli articoli di vestiario” (+17,8%), e gli articoli di maglieria (+ 9%)

Una situazione variegata quindi, pur nell'ambito di un dato complessivo negativo a livello provinciale, che deve a nostro avviso dare luogo, partendo dalle situazioni evidenziate, ad ulteriori approfondimenti alla ricerca delle cause delle situazioni negative, primo passo per l'elaborazione di rimedi efficaci.

Prodotti	Forlì - Cesena			Emilia Romagna			Italia		
	Export 2005	Incidenza sul totale	var. % exp. 2003-2005	Export 2005	Incidenza sul totale	var. % exp. 2003-2005	Export 2005	Incidenza sul totale	var. % exp. 2003-2005
<i>Filati di fibre tessili</i>	238.059	0,1%	-47,5%	46.146.406	1,3%	25,2%	1.720.900.345	4,5%	-7,5%
<i>Tessuti</i>	25.203.407	8,2%	4,7%	146.974.171	4,1%	7,4%	5.936.619.815	15,4%	-4,4%
<i>Manufatti tessili confezionati, esclusi gli articoli di vestiario</i>	5.744.668	1,9%	17,8%	19.493.225	0,5%	-13,3%	540.873.612	1,4%	0,7%
<i>Altri prodotti Tessili</i>	951.612	0,3%	-42,5%	126.284.007	3,5%	53,7%	2.070.433.653	5,4%	1,0%
<i>Tessuti a maglia</i>	2.444.876	0,8%	-40,9%	55.836.186	1,5%	-8,1%	888.791.683	2,3%	-8,2%
<i>Articoli di maglieria</i>	7.795.672	2,5%	9,0%	538.227.493	14,9%	-8,5%	2.784.631.126	7,2%	-12,4%
<i>Articoli di abbigliamento in tessuto e accessori</i>	66.438.657	21,7%	-11,5%	1.991.093.966	55,0%	17,9%	11.485.876.069	29,9%	5,8%
<i>Pellicce, articoli in pelliccia</i>	660.537	0,2%	4,2%	20.780.117	0,6%	10,4%	252.434.099	0,7%	2,0%
Totale settore tessile - abbigliamento	109.477.488	35,8%	-12,3%	2.944.835.571	81,3%	17,2%	25.680.560.402	66,8%	5,1%
<i>Indumenti in pelle</i>	1.795.467	0,6%	-38,0%	46.460.260	1,3%	-4,5%	299.112.642	0,8%	-13,7%
<i>Cuoio (esclusi indumenti)</i>	3.751.969	1,2%	-27,3%	49.976.174	1,4%	8,9%	3.151.866.797	8,2%	-9,3%
<i>Articoli da viaggio, borse, marocchineria e selleria</i>	19.327.840	6,3%	58,0%	256.803.003	7,1%	34,1%	2.204.503.971	5,7%	27,6%
<i>Calzature</i>	171.428.775	56,1%	7,4%	324.788.159	9,0%	-11,9%	7.122.738.436	18,5%	-4,9%
TOT Prodotti	305.781.539	100,0%		3.622.863.167	100,0%		38.458.782.248	100,0%	

FONTE: ISTAT

2.5 - VALUTAZIONI SULLE ANALISI SVOLTE E POSSIBILI LINEE DI AZIONE

Al termine di questa breve analisi delle problematiche di internazionalizzazione del settore tessile – abbigliamento, a livello della provincia di Forlì – Cesena, si vogliono riassumere le principali considerazioni emerse dall'analisi unitamente ad alcuni spunti propositivi.

In sintesi:

- il comparto del tessile abbigliamento come abbiamo visto è interessato, a livello internazionale, da un deciso spostamento delle attività manifatturiere verso i Paesi a basso costo di produzione, in particolare la Cina ed altri Paesi asiatici.
Ciò ha prodotto, e verosimilmente continuerà a produrre la diminuzione di fatturato, numero di imprese e addetti del settore, in Italia come negli altri Paesi più ricchi ed industrializzati;
- il modo che appare oggi più efficace per contrastare questo fenomeno è quello di analizzare i mercati internazionali alla ricerca degli “spazi” di mercato più adatti alle caratteristiche delle nostre produzioni.
Questi spazi sono, a quanto risulta da questa prima analisi, per quanto riguarda l'abbigliamento, i segmenti e le nicchie di mercato caratterizzate da elevato prezzo e qualità, importante contenuto di stile, design, immagine, in genere correlati al “made in Italy”.
Per quanto riguarda il tessile, tali segmenti potrebbero essere quelli caratterizzati, oltre che da stile e design di alta qualità, da un elevato contenuto di innovazione tecnologica (tessuti dalle prestazioni innovative, come abbiamo visto) e di servizio (tempi di risposta, capacità di rapido adeguamento alle richieste del cliente, ecc.);
- le situazioni che sono emerse da questa analisi sono molto variegata: accanto a segmenti, in genere quelli relativi a prodotti di qualità media e bassa, in cui la concorrenza estera è dirompente e senza apparenti rimedi, si hanno segmenti in cui molte aziende italiane mantengono o sviluppano le loro quote di fatturato ed esportazione;
- quindi, lo sforzo che va fatto è essenzialmente di “marketing”, e consiste in primo luogo nell'analisi di questo mercato “variegato” con l'obiettivo di trovare adeguati spazi di mercato, sia a livello geografico, che di tipologia di clienti e di esigenze del consumatore, che meglio si sposano con i “punti di forza” (design, qualità, stile, tecnologia, ecc.) delle nostre aziende;
- in secondo luogo, è necessario focalizzarsi sulla “realizzazione” di una efficace strategia di marketing relativamente agli spazi di mercato individuati, cercando con essa di esaltare i punti di forza delle nostre aziende.
Come detto anche a proposito del settore calzaturiero, nella realizzazione di tali strategie si potrebbero riscontrare difficoltà per le nostre PMI, sia a causa di carenza di risorse finanziarie necessarie alla loro implementazione, sia per non adeguatezza delle nostre PMI, in termini di risorse e di approccio “culturale”, nel portare avanti tale tipo di strategie a livello internazionale.
Su questi punti dovrebbero essere concentrati sforzi di assistenza da parte delle istituzioni e degli enti preposti

Internazionalizzazione produttiva

Infine, un ulteriore aspetto, estremamente importante nei processi di internazionalizzazione del settore in esame, è quello dell'internazionalizzazione produttiva, ovvero della realizzazione di prodotti o fasi del ciclo produttivo in Paesi esteri, perlopiù con l'obiettivo di diminuire il costo di produzione

Va innanzi tutto osservato che risulta difficile indagare questo fenomeno, a causa della mancanza di dati ed informazioni, conseguenza probabilmente di una generalizzata ritrosia a fornirle da parte degli operatori interessati.

Al di là di una quantificazione del fenomeno, che non è stato possibile effettuare in questa analisi, si vogliono esporre alcune considerazioni qualitative, emerse nel corso del lavoro.

Le principali modalità di internazionalizzazione produttiva, nell'ambito delle strategie di sviluppo internazionale delle aziende del settore risultano le seguenti:

--- realizzazione di produzioni all'estero, in genere di media qualità, al fine di sviluppare la propria presenza nello stesso mercato estero e in quelli limitrofi. Queste azioni possono risultare sicuramente positive sia per l'azienda che le promuove, che può ottenere consistenti margini di redditività, sia per il sistema Italia in generale che espande, complessivamente, la sua presenza sui mercati internazionali e può, mediante queste iniziative, usufruire di ricadute positive sulle produzioni, in genere di più elevata qualità, provenienti dall'Italia;

--- realizzazione di specifiche fasi produttive e componenti all'estero, sia mediante terzisti che con proprie unità produttive, nell'ambito di prodotti comunque completati in Italia e cui è assegnato l'attributo di "made in Italy": queste situazioni, che riteniamo molto diffuse, aiutano senz'altro le aziende a diminuire i propri costi di produzione, pur nell'ambito di prodotti "italiani" di elevata qualità e immagine;

--- realizzazione completa di prodotti di alta qualità all'estero, da parte di grandi firme della moda. Il prodotto perde l'attributo di "made in Italy" cui si sostituisce, nelle intenzioni del produttore, il marchio del produttore stesso, molto noto a livello internazionale e che quindi può garantire una immagine di alta qualità, stile ed eleganza.

E' evidente in questa strategia la ricerca della massimizzazione del margine di redditività, coniugando alti prezzi di vendita, possibili grazie ad un "logo" affermato e di grande prestigio, con limitatissimi costi di produzione.

Tale modalità di internazionalizzazione è in genere molto positiva per l'azienda che se ne fa promotrice.

Potrebbe invece portare, a livello di sistema Italia, e dei produttori di più limitate dimensioni, qualche inconveniente dato dalla possibile perdita relativa di "valore" del marchio "made in Italy", oltre che dalla perdita di occupazione italiana nell'ambito delle produzioni di qualità più elevata.

In conclusione il fenomeno, o meglio "l'opportunità", dell'internazionalizzazione produttiva va attentamente valutato nell'ambito della definizione e realizzazione delle strategie di sviluppo internazionale dell'azienda, in quanto può fornire interessanti vantaggi competitivi.

Tale fenomeno va anche a nostro avviso valutato, da parte delle istituzioni preposte, nell'ambito del complessivo sistema produttivo italiano, regionale e provinciale, per predisporre meccanismi di contenimento di eventuali conseguenze negative.

E' comunque, come detto sopra, un fenomeno su cui oggi si riscontra qualche difficoltà nell'acquisizione di dati ed informazioni, necessarie ovviamente per qualunque analisi e valutazione approfondita.

3 - CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE SUL SETTORE MODA E SPUNTI PROPOSITIVI

Al fine di sintetizzare quanto emerso nel corso dell'analisi del fenomeno dell'internazionalizzazione del settore moda in provincia di Forlì-Cesena, svolta nei capitoli precedenti, seguono alcune considerazioni conclusive.

- Sia il settore delle calzature, sia quello del tessile abbigliamento, sono settori in cui, a causa di loro caratteristiche “strutturali”, è molto forte la competizione da parte dei Paesi meno sviluppati e caratterizzati da basso costo di produzione e, in particolare, da basso costo della mano d'opera. Da qui la tendenza al progressivo, costante spostamento delle attività manifatturiere dai Paesi più evoluti a quelli meno sviluppati; si prevede che questa tendenza generale non sia facilmente invertibile.
- Ciò che si può e si deve fare, per poter comunque sviluppare questi settori in Italia, e in particolare nella provincia di Forlì – Cesena, è innanzi tutto analizzare il mercato internazionale, nelle varie aree geografiche, alla ricerca degli “spazi di mercato” più adatti alla produzione e alle caratteristiche delle nostre aziende.
Tali spazi sono in generale da ricercare in quei segmenti in cui il costo di produzione, e quindi il prezzo di vendita, gioca un ruolo meno rilevante, quindi in genere segmenti “alti” del mercato, sensibili soprattutto ad aspetti quali lo stile, l'immagine, la qualità, la moda e, in particolare per il tessile, a specifiche caratteristiche realizzabili con tecnologie innovative.
- Tali spazi possono essere trovati, oltre che nelle fasce più abbienti della popolazione dei Paesi più sviluppati, anche tra i “nuovi ricchi”, ovvero le fasce di popolazione a reddito elevato nei Paesi di nuova industrializzazione e ad elevata crescita economica, come ad esempio la Cina, l'India, la Russia, il Medio Oriente, ecc.
Da un punto di vista della tipologia del consumatore, ci si dovrebbe indirizzare, ad esempio in questi Paesi di nuova industrializzazione, verso quei segmenti di popolazione dotati di buona capacità di spesa e particolarmente sensibili al richiamo di stili di vita ed eleganza “occidentale” e, più specificamente del “made in Italy”, che in genere in queste aree è molto apprezzato.
- L'andamento delle esportazioni, di cui si è fatta una analisi dettagliata, relativamente al periodo 2003 – 2005, evidenzia che, accanto a settori e aree geografiche in cui si registrano risultati generalmente negativi, si hanno diversi comparti con risultati invece senz'altro positivi. Questa situazione “variegata” conferma a nostro avviso l'opportunità di adottare l'approccio sopra detto, ovvero di analizzare il mercato alla ricerca degli “spazi” più adatti alle nostre tipologie di produzioni.
- Una volta individuati i segmenti di mercato più interessanti, per ottenere buoni risultati di penetrazione del mercato stesso è assolutamente necessario predisporre ed attuare una efficace “strategia di marketing” che comprende principalmente:
 - la definizione delle caratteristiche del prodotto e del servizio specifiche per quel segmento
 - la selezione e gestione dei più opportuni canali distributivi
 - la realizzazione di una adeguata strategia promozionale e pubblicitaria
 - la politica di prezzo
 - l'organizzazione e gestione della struttura di vendita.

Spunti propositivi

L'analisi svolta indica anche a nostro avviso alcune linee di intervento che potrebbero essere seguite per supportare le aziende della Provincia, e in particolare le PMI, nello sviluppare le strategie di internazionalizzazione delineate in precedenza.

Tali interventi possono essere compresi in due principali aree:

- stimolo e supporto all'**aggregazione di imprese del settore** per lo sviluppo dei mercati esteri

- sviluppo di specifiche **competenze di marketing** nelle singole imprese per un più efficace approccio ai mercati esteri.

Relativamente alla prima area di intervento, possiamo affermare che emerge chiaramente dalle analisi svolte il problema dello **svantaggio competitivo che le nostre PMI devono sopportare a causa delle loro ridotte dimensioni e della necessità di interloquire con controparti di dimensioni molto maggiori**, come ad esempio le grandi catene della distribuzione che si stanno sviluppando in molti grandi Paesi di nuova industrializzazione (ad esempio in Russia).

Questa disparità di dimensioni, che emerge spesso anche nei confronti dei diretti concorrenti sui mercati internazionali, può portare diversi specifici svantaggi come: una scarsa forza contrattuale nei confronti delle catene distributive, una incapacità di offrire i quantitativi richiesti, impossibilità di intraprendere costose campagne pubblicitarie e promozionali, difficoltà a dotarsi di competenze specialistiche di livello adeguato a gestire i rapporti con interlocutori specializzati e di grandi dimensioni e a padroneggiare mercati internazionali sicuramente molto complessi.

Lo sforzo che è necessario mettere in atto in questo caso è quello di creare i presupposti e le occasioni per **stimolare aggregazioni di imprese del settore**, più o meno estese nel tempo, che permettano di conseguire la “massa critica” necessaria a risolvere almeno alcuni dei problemi sopra menzionati.

Relativamente alla seconda area di intervento, si possono pensare vari tipi di attività di supporto:

- innanzi tutto **dovrebbe essere sviluppata la capacità di analisi dei mercati internazionali** in termini strategici e di marketing; spesso nelle PMI italiane e della provincia manca l'attitudine ad esaminare in modo sistematico ed approfondito il mercato internazionale nel suo complesso, alla ricerca delle migliori opportunità. Si privilegiano invece, in generale, i mercati più tradizionali perché meglio conosciuti (es.: Europa occidentale, USA, Giappone, ecc.). Nell'approccio a nuovi mercati, si è spesso guidati da fatti occasionali, che dovrebbero però anche essere accompagnati e supportati da un approccio analitico e sistematico. In questo particolare momento storico in molti settori, e anche in quelli in esame, i mercati più dinamici ed in prospettiva fonte di buone opportunità possono non coincidere con i mercati storicamente più ricchi; relativamente ai nuovi mercati poi, la

loro varietà e complessità richiede una analisi approfondita per far emergere le vere opportunità.

La capacità di affrontare l'analisi dei mercati internazionali con una adeguata cultura ed orientamento al marketing è quindi il primo elemento che dovrebbe essere rafforzato nelle PMI dei settori esaminati.

Questo obiettivo potrebbe essere in primo luogo conseguito mediante interventi di formazione, e anche con alcune delle iniziative descritte di seguito:

- il rafforzamento di un efficace orientamento al marketing nel management delle aziende, e in particolare nelle PMI, riguarda anche la fase di **definizione delle strategie di marketing** per sviluppare la presenza dell'azienda nei segmenti individuati come più promettenti.

L'aiuto per le aziende potrebbe in questo caso concretizzarsi sia con l'accrescimento di competenze teoriche, mediante programmi di addestramento, sia con l'accompagnamento alla definizione e realizzazione di efficaci strategie di mercato e adeguate azioni strutturate di marketing, mediante la realizzazione di specifici progetti

- un'altra modalità per supportare le PMI nella definizione e realizzazione di efficaci strategie di marketing internazionale, e per far crescere una struttura interna adeguata, può essere quella di acquisire figure professionali specializzate – p.es. nella **posizione di responsabile dello sviluppo internazionale** - per un periodo adeguato, ma limitato di tempo, mediante **contratti di temporary management**

- un ultimo importante obiettivo riteniamo sia quello dell'**accrescimento della conoscenza diretta di alcuni specifici mercati internazionali**, incominciando ovviamente da quelli più promettenti per le aziende dei settori esaminati.

Tale conoscenza potrebbe essere conseguita promuovendo missioni in loco, chiaramente focalizzate però al conseguimento di specifici obiettivi e inquadrata nella definizione di una coerente strategia di studio del mercato e successiva sistematica penetrazione.

Ovvero: le missioni all'estero dovrebbero essere inserite in un programma formativo complessivo e nella definizione di una specifica strategia aziendale verso quel mercato.

IL PRESENTE LAVORO SI E' CONCLUSO
NEL LUGLIO 2006

STAMPATO DA GRAFICHE MDM
ANNO 2006