

Le prospettive dei mercati interno ed estero: made in Italy senza confini

di Alfredo Mattioli

Fino a pochi anni fa le aziende italiane del settore abbigliamento mancavano di una mentalità orientata all'esportazione: prevaleva il mercato locale, mentre il contatto diretto con la realtà dei Paesi stranieri era praticamente inesistente. Oggi si definiscono nuove strategie distributive che aprono prospettive molto interessanti sia negli sbocchi tradizionali sia nei nuovi mercati. Un appello ai tecnici: rendete disponibile la vostra inestimabile esperienza.

UN NUOVO SCENARIO PER I TECNICI

Prima di iniziare la relazione vorrei presentarmi brevemente, in quanto questo agevolerà la comprensione del tema svolto e la ragione di alcune mie deduzioni pratiche.

Il T/A è una tradizione di famiglia per me, in quanto sono nato tra i tessuti di seta del comasco; il mio destino era segnato, per cui ho avuto un'evoluzione nel mondo della moda che mi ha permesso di toccarne tutti i "punti cardinali", dal tecnico al produttivo, dal tessuto all'abbigliamento, dal marketing al commerciale. Gli studi di perito tessile, di ingegnere tessile in Svizzera e in seguito di economia e marketing in Italia Germania e Stati Uniti, mi hanno dato stimoli e mezzi per aprirmi un orizzonte completo, permettendomi in un primo tempo di dirigere alcune aziende e, successivamente, di portare le esperienze acquisite nel ruolo di consulente di strategie di marketing, licenze e ricerca di risorse umane.

Fatta questa premessa, vorrei analizzare il tema assegnatomi su un piano pratico con particolare riferimento a come i tecnici lo vivono nelle aziende. Ritengo che per coloro cui fa riferimento la produzione delle collezioni e del venduto, e ancor più per quelli che svolgono da anni questo lavoro, l'impatto causato dal cambiamento del sistema gestionale in questi ultimi tempi debba essere stato traumatico e abbia obbligato molti ad una completa "rivoluzione" mentale.

L'incremento della competitività in termini di prodotto, la rapida evoluzione della distribuzione, il moltiplicarsi degli impieghi del prodotto stesso e l'apertura di nuovi mercati con esigenze differenti hanno portato a un nuovo scenario, in cui la figura del tecnico prende contorni diversi e il tecnico stesso è portato a ragionare in chiave non solo nazionale ma internazionale. Oggi in una ricerca di personale la voce "conoscenza della lingua inglese" non è più un accessorio non indispensabile, ma un plus vincente; ugualmente, la conoscenza diretta di alcuni mercati produttivi dà un grande valore aggiunto a chi può vantarla.

IL PASSATO: L'EXPORT COME FENOMENO CASUALE Fino a pochi anni fa la maggior parte delle aziende del settore abbigliamento vendevano, nel migliore dei casi, il 50-60% della produzione in Italia ed il resto sui mercati internazionali, per lo più in Europa (soprattutto Germania e Francia), con qualche "puntatina" negli Stati Uniti e nel Medio ed Estremo Oriente. Parallelamente, la mentalità aziendale contemplava una presenza strategica dell'azienda in Italia (per facilità di controllo e gestione) e una presenza, al contrario, quasi casuale all'estero. Il mercato domestico reagiva in modo positivo, assorbendo agevolmente la quasi totalità dei volumi prodotti, mentre la dimensione internazionale era il territorio dei "pionieri", ossia di quelle aziende che accettavano di condurre uno studio di quei mercati, di adattare il loro prodotto in termini sia tecnici, sia di consegna, sia di qualità. Ricordo che, negli anni Ottanta - all'epoca io dirigevo un'azienda che esportava già il 92% della produzione - avevo osservato che i grandi fallimenti nelle esportazioni, dove peraltro esistevano ampi spazi scoperti, erano dovuti essenzialmente alla tendenza a visualizzare i problemi da lontano, nonché al mancato rispetto dei tempi di consegna e delle regole commerciali.

ALL'ASSALTO DEI MERCATI STRANIERI TRA PREGIUDIZI E LUOGHI COMUNI

Per capire la realtà dell'epoca bisogna innanzitutto considerare che in quel periodo, la distribuzione di un prodotto di livello medio - medio/alto era simile in tutti i mercati europei e in quello statunitense, ossia era impostata come vendita in negozi plurimarca, secondo canoni bistagionali e con assenza quasi totale di concorrenza interna nei Paesi importatori. Per quanto riguarda, invece, i Paesi mediorientali, così come in Grecia e in Portogallo, alcune aziende italiane attuavano la penetrazione attraverso importatori, altre avevano un cliente esclusivo per area geografica, mentre nei Paesi del Far East le *trading company* svolgevano la loro opera di importazione e distribuzione in regime di monopolio assoluto.

La visione del mercato europeo, poi, che era quello primario tra i mercati di esportazione delle aziende italiane, era condizionata da luoghi comuni e pregiudizi più o meno fondati: se i compratori tedeschi avevano fama di buoni pagatori, veniva messa in dubbio la solvibilità di francesi, belgi e spagnoli, mentre si sosteneva che in Grecia e Portogallo si poteva vendere solo con lettera di credito. Mancando il contatto diretto, inoltre, non si aveva un'esatta percezione delle reali dimensioni di alcuni mercati, per cui, ad esempio, si diceva genericamente che Svizzera, Inghilterra e Austria erano mercati piccoli ma buoni. Tutte queste convinzioni derivavano da un'elementare analisi del mercato, spesso condotta in modo superficiale e certamente

incompleta.

Sovente la fortuna di un'azienda su un determinato mercato era legata alla scelta, più o meno consapevole di un buon agente di vendita, oppure non era fondamentale tanto la qualità del prodotto quanto la persona dell'interlocutore.

In questo panorama le *griffe* italiane stentavano a decollare mentre i marchi avevano ancora la maggioranza del mercato: la vendita avveniva spesso in modo pressoché casuale, "a cascata", oppure perché si era in un momento particolarmente positivo per quel determinato mercato.

Intanto gli anni passavano e il mosaico europeo si trasformava aprendo, con la caduta del muro di Berlino, nuovi orizzonti ad Est che talvolta hanno ingenerato false illusioni nei produttori di abbigliamento.

I MUTAMENTI DEL PANORAMA ITALIANO

Contemporaneamente l'Italia cominciava ad essere un mercato saturo (con offerta in eccesso e domanda in diminuzione), dove nasceva il fenomeno del pronto moda, gli stilisti spopolavano, si aprivano i grandi centri commerciali. Questi mutamenti hanno portato alla definizione di nuove strategie:

- per quanto riguarda gli *stilisti* e le *aziende con marchi affermati* vi è stata l'apertura di negozi di proprietà, con una più attenta programmazione e nuovi concetti di sviluppo del marchio (allargato ad accessori, borse, profumi, occhiali ecc.), in conseguenza di un fenomeno che si era già verificato precedentemente in Francia;
- è esploso il boom del *franchising* (nella forma di catene o singoli punti vendita), legato ad un monoprodotto;
- le *boutique* sono diventate via via più specializzate;
- vi è stato un deciso incremento di nuove aziende con un conseguente rafforzamento della concorrenza;
- la distribuzione ha avviato un lungo e difficile processo di ristrutturazione, in un periodo di forte crisi economica, che ha svolto un'azione frenante sul mercato domestico.

MERCATI ESTERI TRADIZIONALI: LE PROSPETTIVE PER IL NOSTRO PAESE

Facciamo ora una rapida panoramica sugli altri Paesi europei ed extraeuropei, per analizzare le prospettive offerte dai mercati tradizionali e dalle nuove frontiere del commercio di moda.

In contrasto con quanto è accaduto in Italia, la Germania, lasciando alla grande distribuzione la fascia bassa e medio-bassa, continua una politica di *boutique* plurimarche ma non accetta l'introduzione della formula del *franchising* e del negozio monomarca. In compenso continuano a rafforzarsi i consorzi di acquisti a livello medio, cui aderiscono anche operatori che lavorano su prodotti top, che non si forniscono solo di capi griffati ma, acquistando prodotti finiti di livello medio, cercano di allargare il ventaglio della propria offerta ad una clientela di fascia inferiore; questo provoca ovviamente una crisi per coloro che operano tradizionalmente nella fascia media ma, nel contempo, favorisce lo sviluppo del dettaglio di medio livello nei piccoli centri, dove non esisteva la vendita di capi di moda.

Dal punto di vista delle aziende italiane che esportano, la Germania rimane comunque, nonostante la "crisi culturale" dei consumi, un obiettivo strategico che si deve affrontare puntando sul prodotto e non sull'immagine.

Nel resto dell'Europa Austria, Belgio, Grecia, Inghilterra, Portogallo e Svizzera offrono prospettive decisamente buone per le nostre esportazioni: in questi Paesi la distribuzione avviene attraverso il canale tradizionale delle boutique plurimarche. Un caso diverso è quello della Francia, dove lo sviluppo del franchising è molto forte, lasciando poco spazio agli altri canali distributivi; tuttavia si stanno aprendo nuovi sbocchi nelle zone di provincia, tanto che l'esportazione, che era stata avviata con la presenza di un agente generale per tutto il territorio, si sta evolvendo verso la formula di più agenti che controllano le diverse regioni del Paese.

Per quanto riguarda i Paesi dell'Est, dopo il momento di euforia, seguito alla caduta del blocco comunista, nel quale si erano avviate fiere, manifestazioni e aperture di negozi, si è arrivati ad un secondo *step* caratterizzato dalla diffidenza e da esperienze infelici.

Del resto questi sono mercati del tutto nuovi, dove non esiste alcuna cultura di marketing, che certamente cresceranno con lo sviluppo di due canali diversi: la boutique dello stilista o della griffe di prestigio e la grande distribuzione. Sarà un'evoluzione da seguire molto da vicino, controllando prima lo svolgersi degli eventi e investendo soltanto su una base di certezze, per evitare ad esempio di ripetere l'esperimento di fiere specializzate, condotto da un'organizzazione tedesca, che si è risolto in un bluff (lo stesso esperimento, realizzato in Cina e ad Hong Kong, ha avuto risultati certamente più positivi). Un mercato che, invece, continua a non aprirsi e a dimostrarsi scarsamente interessato al "made in Italy" è quello dei Paesi scandinavi.

MENTALITÀ NUOVA... Oggi stiamo assistendo all'affermazione dello spirito europeo e le aziende italiane, anche se in ritardo sui tempi, stanno adattando la propria mentalità a questa dimensione più ampia, cominciando a pensare all'Europa come ad un'unica Nazione ed affrontando i singoli Paesi come se fossero grandi regioni di un territorio unitario. Ad esempio, si pensa ad un'espansione sul mercato tedesco e francese attraverso due o quattro agenti, nascono uffici di rappresentanza, si spingono i responsabili commerciali a vivere in un clima europeo, si avverte la necessità di una presenza più forte e diretta sul territorio; nel contempo, all'interno dell'azienda, nasce l'esigenza di un maggiore trasferimento di informazioni ai tecnici di prodotto e cresce il bisogno di controllare il livello qualitativo, nonché le operazioni collegate alla consegna (trasporto, imballaggio eccetera) per garantire il rispetto dei termini. Negli Stati Uniti e nell'Estremo Oriente, che con il Medio Oriente rappresentano il mercato del futuro, si dovranno rendere sempre più stretti i contatti. Hong Kong può essere una buona base per la conquista della Cina, dove le strategie da adottare da parte delle aziende italiane prevedono una distribuzione più diretta, servendosi di agenzie o meglio ancora con l'apertura di uffici propri, in modo da saltare il passaggio finora obbligato delle *trading company* e da arrivare al dettaglio con prezzi più competitivi. Nel caso specifico del Medio Oriente, si stanno sempre più sviluppando uffici di rappresentanza nel nostro paese ma è opportuno andare in loco per scoprire nuove realtà dotate di notevoli potenzialità di acquisto (parallelamente a quanto sta già succedendo in Europa con la Grecia).

...E NUOVI MERCATI

In merito ai nuovi orizzonti, l'America Centrale e del Sud saranno tra i futuri step d'espansione. Per le nostre imprese è tempo di analizzare con attenzione le prospettive di questi mercati e di studiare il modo migliore per penetrarvi: forse una formula valida nella fase iniziale può essere quella delle licenze, joint-venture e boutique proprie. Si tratta comunque di un mondo tutto da scoprire ad eccezione, forse, di Paesi come l'Argentina o il Brasile.

LE STRADE PER CAMBIARE E CONTINUARE AD AVERE SUCCESSO

Volendo gettare uno sguardo al futuro, il nuovo millennio per l'Italia della moda sarà roseo e solidamente fondato sui principi di design, elasticità e globalizzazione.

In particolare, la creatività dei nostri stilisti, delle nostre *griffe* e anche dei semplici produttori sarà certamente un elemento vincente rispetto ad altri Paesi, come la Francia (dove non esistono strutture industriali adeguate), la Germania (dove la mentalità organizzativa prevale sullo spirito creativo), l'Inghilterra (ridotta alla pura creatività), gli Stati Uniti (caratterizzati da una grande capacità di marketing) e il Giappone (dove in ambito creativo prevalgono le correnti minimaliste). Tuttavia l'Italia rischia ugualmente di perdere il confronto con gli altri Paesi sul terreno della globalizzazione del mercato nella distribuzione, che è già una realtà, ad esempio in Germania (BMW, Mercedes, Escada) e negli Stati Uniti.

L'apertura a livello mondiale di boutique dirette o in franchising, in funzione di "teste di ponte", costituirà un esperimento interessante per diffondere la conoscenza del marchio; altri canali potranno essere l'esportazione di prodotti creati in Italia e off-shore direttamente al punto di arrivo e l'utilizzazione in chiave realmente imprenditoriale di strutture come gli uffici dell'Istituto per il Commercio Estero, sparsi su tutta la superficie terrestre.

Tutte le aziende dovranno adottare una mentalità aggressiva, creando seconde o terze linee per penetrare agevolmente i mercati di più basso profilo, senza con questo "cannibalizzare" il successo delle prime linee sui mercati principali, dovranno globalizzarsi, internazionalizzarsi, "sprovincializzarsi", impostando, per ipotesi, un dialogo con il cliente giapponese come se fosse italiano e sviluppando una visione "domestica" del mondo.

L'ESPERIENZA DEI TECNICI, UN PATRIMONIO INESTIMABILE

Noi abbiamo avuto la grande fortuna e abilità di essere stati e di essere ancora oggi i creatori e i fornitori del "made in Italy", gli unici depositari di un inestimabile patrimonio di creatività, che non viene più prodotto solo in Italia, ma continua a mantenere un'anima, trasmessa dai nostri stilisti, modellisti e tecnici.

A proposito di questi ultimi, credo sia l'occasione giusta per lanciare un appello. Noi disponiamo di tecnici professionalmente validi, dotati di un bagaglio di cultura aziendale molto prezioso, ma che stanno diminuendo di numero. A questi mi rivolgo per sollecitarli a trasmettere le loro conoscenze ai giovani e alle istituzioni, come le scuole specializzate: si parla tanto di disoccupazione, ma nel caso dei tecnici, mancano le persone e sono i posti di lavoro ad essere "disoccupati".