



MULTICANALITÀ E E-COMMERCE TREND GENERALI E CASI PRATICI DI APPLICAZIONE

FORMATEX – TRAIETTORIE DI INNOVAZIONE AVS/108/12

Promosso da



Finanziato da



Realizzato da



Officine Sviluppo e Ricerca S.r.l.



A cura di

Pierpaolo Letizia, Simona Rossi

**Indagine realizzata nell'ambito del Piano Fondimpresa
"FORMATEX – Traiettorie di Innovazione"
a valere sull'AVS/108/12**

INTRODUZIONE.....	8
Capitolo 1	10
LE STRATEGIE DI DISTRIBUZIONE COMMERCIALE.....	10
Capitolo 2	16
L'E-COMMERCE COME NUOVA LEVA DI BUSINESS.....	16
2.1 La diffusione dell'e-commerce. Trend e performance.....	18
2.2 Italia, crescita ritardi e potenzialità non sfruttate	24
2.3 Il Mobile Commerce	30
2.4 Considerazioni.....	32
Capitolo 3	38
LE STRATEGIE DI COMUNICAZIONE NELLA MODA.....	38
Capitolo 4	43
CONSIDERAZIONI SULLE STRATEGIE DI DISTRIBUZIONE COMMERCIALE ATTRAVERSO L'ANALISI DI DUE CASI SPECIFICI.....	43
4.1 Biella the Wool Company: le caratteristiche dell'impresa e breve storia.....	44
4.2 Un core business con una forte vocazione etica: trasformare la lana, rianimare una cultura	47
4.3 Una strategia di promozione ad ampio spettro dove iniziative informali e formali si rinforzano reciprocamente.....	49
4.4 Le strategie di distribuzione commerciale: multicanale originale	51
4.5 Alcune provvisorie conclusioni.....	55
4.6 New Blu Ocean caratteristiche dell'impresa e breve storia	56
4.7 Il ciclo di lavorazione e il ruolo della New Blu Ocean	59
4.8 Le strategie di distribuzione commerciale: l'importanza del passaparola.....	60
4.9 Alcune provvisorie Conclusioni.....	62
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	64
RIFERIMENTI SITOGRAFICI	67
Allegato 1	72
LA REGOLAMENTAZIONE DEL SETTORE TESSILE ABBIGLIAMENTO (TA).....	72
Allegato 2	78
SCHEMA ANALISI DI CASO	78
Allegato3.....	81
INTERVISTA – NEW BLU OCEAN.....	81
Allegato 4	97
INTERVISTA - BIELLA THE WOOL COMPANY	97
Allegato 5	140
DISTRIBUZIONE MULTICANALE E E-COMMERCE. INTRODUZIONE ALLO STUDIO DI CASO.....	140

Il tema della ricerca	140
Come si svolge lo studio di caso	140
I temi che saranno affrontati durante lo studio di caso	141
Officine Sviluppo e Ricerca S.r.l.	142

INTRODUZIONE

Le strategie di distribuzione commerciale sono uno dei fattori chiave alla base di una buona prestazione aziendale. Numerosi studi in materia mostrano come negli ultimi anni sia sempre più frequente il ricorso a strategie di distribuzione di tipo multicanale (caratterizzate da un mix di canali diretti e indiretti). All'interno di queste l'e-commerce sta assumendo una posizione particolarmente interessante, come dimostrato da un trend di crescita positivo in termini percentuali. Si tratta di una tendenza che caratterizza tanto i mercati BtoC quanto quelli BtoB, in generale favorita dalla grande espansione delle tecnologie informatiche e dell'informazione che hanno reso tecnicamente possibili soluzioni impensabili fino a poco tempo fa e, soprattutto, realizzabili entro costi contenuti e relativamente facili da gestire proprio grazie alla varietà di soluzioni percorribili. La flessibilità dello strumento, reale o presunta (di sicuro in molti casi idealizzata, come vedremo), ha contribuito comunque a diffondere l'idea dell'e-commerce come possibile soluzione a molteplici problemi di commercializzazione e come utile supporto proprio alla multicanalità, dato il suo valore strumentale allo scambio di informazione e all'interconnessione tra fonti e canali differenti. Tant'è che secondo diverse fonti le nuove tecnologie e l'e-commerce stanno trasformando proprio il modo di comunicare e di stare sul mercato di molte aziende.

Sono molti gli studi che forniscono un'accurata visione di insieme della multicanalità e dell'e-commerce. Essi ne descrivono prevalentemente i trend e le strategie generali che più caratterizzano il modo in cui vengono messi in pratica dalle aziende; al contrario, essi offrono un basso dettaglio su come nasce la scelta di ricorrere a queste strategie, su come vengono sostenute e sviluppate in ambito aziendale. Nonostante i trend positivi descritti in letteratura, multicanalità e e-commerce non sono scelte scontate. Molte sono le aziende che optano ancora per strategie classiche basate su un unico canale di distribuzione e su l'uso di modalità tradizionali. I fattori che possono essere alla base di tali reticenze sono molteplici: scarse risorse economiche per investire nel multicanale e nell'e-commerce; inadeguato know how; appartenenza a mercati inadatti a questo tipo di strategie; elevato localismo della propria rete d'affari.

La ricerca illustrata in queste pagine intende aprire una riflessione sul carattere tutt'altro che scontato di queste scelte. Lo scenario che delinea si basa su due ordini di informazioni: da un lato un excursus sui principali approcci che caratterizzano oggi la distribuzione multicanale e in tale ambito il ricorso alle tecnologie online per l'e-commerce; dall'altro l'esame approfondito di due casi aziendali dimostrativi di diversi modi di reagire dinanzi alle possibilità espresse da tali strategie. Nello specifico questi casi si collocano ai poli di un continuum.

Da un lato un'organizzazione che non solo ricorre al multicanale e all'e-commerce, ma elabora questi approcci in chiave estremamente originale estendendone la portata a problematiche legate al rilancio della cultura stessa del prodotto, nello specifico la lana. Dall'altro un'organizzazione che non ricorre a strategie di distribuzione, forte della sua posizione all'interno di una filiera e di un distretto. Sul piano metodologico questa seconda organizzazione è stata scelta come "caso negativo", un termine che ovviamente non ha una valenza dispregiativa, ma sta ad indicare un modello organizzativo che ci consente, in fase di analisi, di criticare alcuni degli elementi ricorrenti nelle principali teorie alla base di queste strategie di distribuzione e, per differenza, di evidenziare quelli che sono gli elementi effettivamente necessari per metterle in atto.

CAPITOLO 1

LE STRATEGIE DI DISTRIBUZIONE COMMERCIALE

“Il sistema distributivo è costituito da tutti gli operatori che espletano funzioni legate al trasferimento di beni e servizi e al relativo titolo di proprietà nella sfera di disponibilità degli utilizzatori finali. Negli ultimi anni i rapporti tra industria e distribuzione hanno conosciuto mutamenti di grande portata dovuti in particolare, all’evoluzione dei modelli di consumo¹”.

“Per ogni azienda, la giusta scelta del sistema distributivo è il presupposto indispensabile per lo sviluppo e il consolidamento di un’azienda nel mercato. Ciò sarà possibile se il circuito di distribuzione risponderà in maniera idonea alle richieste del mercato tenendo sempre conto dei condizionamenti derivanti dal tipo d’azienda, dai prodotti trattati, dalle molteplici circostanze di mercato che lo caratterizzano”².

Dal punto di vista della struttura, e assumendo come variabile discriminante la relazione con il mercato e lunghezza del momento distributivo, i canali di distribuzione si distinguono in³:

CANALE INDIRECTO

In questo caso l’azienda non gestisce direttamente il proprio sistema di offerta, ma opera servendosi di uno o più intermediari classificabili per formati distributivi: grossisti, dettaglianti, rete di vendita indiretta.

Il canale indiretto può essere **breve** o **lungo**. In entrambi i casi questo modello si adatta maggiormente ad aziende di grande o media dimensione.

- ❖ BREVE. Sintetizzabile in *Produttore-Dettagliante-Consumatore*. Si avvale di dettaglianti o della rete di vendita indiretta (broker, agenti commissionari ecc.) e si stabilisce nel caso dei grandi centri commerciali o dei negozi specializzati che acquistano direttamente dai produttori.

Vantaggi

Ampia penetrazione di mercato, possibilità di entrare in rapporto con i dettaglianti e sviluppare le proprie politiche di vendita.

Svantaggi

Notevoli investimenti soprattutto organizzativi (reti di vendita) e logistici (trasporti e depositi), rigidità dei costi ed elevati costi.

- ❖ LUNGO. Sintetizzabile in *Produttore-Grossista-Dettagliante-Consumatore*. Comporta la partecipazione di **più tipologie di intermediari** ovvero di

¹ Berretta F., *Vertical Branding nella moda*, 2013 in <http://www.slideshare.net/FrancescoBerretta/vertical-branding-nella-moda>

² Ibidem

³ Sacerdote E. (a cura di), *La strategia retail nella moda e nel lusso: dalla marca, al negozio, al cliente: scenari e tendenze*, 2007, 2. ed. Milano, F. Angeli; Foglio A, *Il marketing della moda*, 2003.

dettaglianti a cui si aggiungono, al primo livello di contatto, anche i grossisti e alternativamente la rete di vendita indiretta. Quanto più elevato è il numero di intermediari più e lungo il canale e più è difficile da controllare. Il canale lungo è adottato prevalentemente dai piccoli produttori i quali vendono ai grossisti che a loro volta collocano la merce presso i dettaglianti finali (frutta e verdura, libri, prodotti di drogheria, abbigliamento).

Vantaggi

Ottima copertura del mercato, ampia flessibilità operativa perché permette di coprire le aree e settori marginali, veloce recupero dei costi di produzione tramite la cessione a pochi grandi intermediari, bassi rischi economici e di mercato dati dai costi di distribuzione variabili.

Svantaggi

I diversi intermediari fanno da schermo tra il produttore e i suoi clienti rendendo il controllo del mercato labile in termini di marketing, pericolo di dominio del canale da parte degli intermediari, gestione della quota di mercato dagli intermediari soprattutto grossisti. Il prezzo di vendita al cliente finale inoltre è elevato, tenuto conto del margine di ogni intermediario. Impossibilità di controllare stabilmente la propria quota di mercato.

SETTORE MODA. I format distributivi più comuni sono: **Punti vendita multimarca**, la forma tradizionale di distribuzione che soprattutto in passato ha caratterizzato il comparto moda; **Department Store** (grandi magazzini), format diffuso all'estero più che in Italia. Si caratterizza per grandi superfici di vendita e spazi dedicati ognuno ad una diversa merceologia; **Grandi superfici specializzate**, si distinguono dai grandi magazzini per una assortimento su poche categorie merceologiche; **Magazzini popolari**, puntano sulla convenienza e prezzi bassi. Assortimento ampio, per un pubblico basso-spendente; **Stocchisti e Outlet aziendali**, creati appositamente per assorbire gli stock di invenduto delle stagioni passate. Il primo presenta assortimento multimarca mentre il secondo, gestito direttamente dall'impresa industriale, è focalizzato su un'unica marca.

⇒ ANNI 70-80

In questo periodo storico le imprese sono cresciute avvalendosi principalmente di canali indiretti e distribuzione al dettaglio indipendente (attraverso boutique e grande distribuzione). La strategia distributiva, in questo caso, era volta a identificare e servire i segmenti di clientela più adeguati al sistema di offerta aziendale prevalentemente attraverso reti di vendita indirette e proprio in questo periodo molte imprese si servivano anche dell'intermediazione del grossista, che consentiva di ottenere ordini consistenti su una varietà di modelli ridotta.

CANALE DIRETTO

O *produttore-consumatore*. L'azienda si rivolge al consumatore finale escludendo l'intervento di intermediari ed è la tipica via di distribuzione dei beni strumentali. In altri termini, nessun soggetto economico intermediario si interpone nel trasferimento dei beni che si verifica dalla produzione al consumo e l'impresa gestisce direttamente l'attività di vendita al consumatore, principalmente attraverso negozi, siti web e cataloghi, dove la marca e l'insegna commerciale coincidono. Il canale diretto è adottato da imprese operanti sia nel comparto B2B, sia in quello B2C o la cui attività è economicamente marginale come il piccolo produttore agricolo o l'artigiano. Le forme distributive attraverso le quali si può raggiungere direttamente il target sono:

- ✓ struttura di punti vendita propria;
- ✓ marketing diretto;
- ✓ forza vendita dipendente (es. vendita a domicilio);
- ✓ vendita per corrispondenza (telefonica o televisiva);
- ✓ cessione del solo servizio offerto dal prodotto (leasing).

Vantaggi

Gestisce della propria commercializzazione poiché si basa sul contatto diretto con la clientela.

Svantaggi

Poca copertura del mercato e necessità di una forza di vendita importante oltre che di un'organizzazione logistica complessa.

SETTORE MODA. I negozi monomarca rappresentano l'esempio più diffuso e interessante di tale modalità, in quanto possono essere facilmente segmentati in funzione della superficie di vendita. I diversi tipi di negozi che fanno capo a questo tipo di segmentazione sono, ad esempio: **Flagship store**: i "**negozi bandiera**" che sono, in genere, negozi di grandi superfici di proprietà dell'impresa situate in località prestigiose a livello internazionale, con un ampio assortimento tendente al total look e ad un'immagine del punto vendita che richiama tutto il mondo della marca; **Self standing store**: ovvero i negozi la cui superficie va dai 50 fino ai 200 metri quadri; **Shop in shop e corner**: ovvero negozi con superfici limitate (tra i 10 e i 100 metri quadri) collocate all'interno di un'insegna commerciale; **Vendite per corrispondenza**: l'offerta viene fatta attraverso un catalogo onnicomprensivo dei prodotti dell'abbigliamento; **on line**: aziende e stilisti fanno sempre più uso del canale di vendita on line in quanto i prodotti offerti sono per lo più quelli che non richiedono alcun intervento sul capo.

⇒ ANNI 90

Con gli anni Novanta le imprese iniziano a capire che il punto vendita multimarca non riesce più a trasmettere l'immagine e i valori associati al brand, ed è così che si iniziano a diffondere i primi punti vendita monomarca.

L'evoluzione della moda, dei gusti e dei comportamenti del consumatore comporta inoltre la necessità per le imprese di capirne al meglio le esigenze avvicinandosi sempre di più al mercato. Ciò diventa possibile grazie alla creazione di reti di vendita dirette, in grado di superare sia il grossista⁴, sia gli agenti plurimandatari, ma anche tramite un processo di integrazione a valle direttamente nel retail, o con negozi a gestione diretta (i così detti DOS "*directly operated store*" diverso quindi dal tipo di punto vendita degli anni '70 denominato POS ovvero "*point of sales*"), oppure con formule di partnership con distributori, ovvero tramite *franchising*. Le aziende iniziano quindi, una volta abbandonato il canale indiretto, ad adottare forme di controllo diretto dei canali distributivi per un maggiore controllo delle logiche di gestione e quindi delle modalità di vendita, per l'ottenimento di informazioni sulle tendenze del mercato e la costruzione di una coerente immagine di marca. La distribuzione diviene così strumento imprescindibile per comunicare in maniera efficace la marca e la sua identità.

STRATEGIA MULTICANALE

La tendenza più recente è la distribuzione multicanale, ovvero l'utilizzo simultaneo dei due canali distributivi – diretto e indiretto – sfruttandone i vantaggi prodotti per raggiungere uno o più segmenti di clienti. Si tratta quindi di una integrazione di forme "tradizionali" a livello comunicativo, promozionale o distributivo e forme "tecnologiche" come la distribuzione online per l'accesso a mercati lontani o non ancora sufficientemente redditizi. In questo senso la multicanalità si pone come metodo di ampliamento delle modalità (canali) di erogazione a servizio del consumatore finale mediante il quale si pongono le premesse per l'incremento sia delle fasce di utenza raggiunte sia dell'efficacia dell'erogazione dell'utenza già raggiunta.

L'impresa che vuole adottare una strategia multicanale deve necessariamente considerare una serie di fattori:

- ✓ La natura del mercato (numero di acquirenti potenziali, concentrazione geografica, dimensione delle ordinazioni, tenendo presente che questo tipo di strategia presenta interessanti modelli di crescita soprattutto nei mercati maturi, poiché permette di raggiungere una clientela molto differenziata)
- ✓ Le caratteristiche del prodotto (valore unitario, deperibilità, caratteristiche tecniche)
- ✓ Gli intermediari da utilizzare (servizi forniti dagli intermediari, disponibilità degli intermediari richiesti, rispondenza degli intermediari alle politiche dell'azienda produttrice)
- ✓ Le caratteristiche dei prezzi (risorse finanziarie, abilità del management, interesse ad un maggior controllo del canale)

⁴ Il grossista è un intermediario che acquista da diverse aziende produttrici per rivendere ai punti vendita di abbigliamento. La sua eliminazione indica una precisa volontà di avvicinarsi al mercato stabilendo un dialogo diretto con i dettaglianti, ovvero i soggetti che vendono il bene al consumatore finale e che sono quindi i più adatti ad interpretare i gusti del consumatore ultimo.

Vantaggi

- Maggiore copertura del mercato
- Riduzione dei costi del canale (ad esempio vendendo per telefono invece di recarsi personalmente presso i piccoli clienti)
- Possibilità di svolgere una vendita più personalizzata (ad esempio incrementando la forza di vendita tecnica per la vendita di apparecchiature complesse).

Svantaggi

Nascita di conflitti e problemi di controllo. Due o più canali possono infatti trovarsi in concorrenza per gli stessi clienti, oppure i nuovi canali possono essere più indipendenti e pertanto potrebbero rendere più difficoltosa la cooperazione.

Criticità

L'introduzione di cambiamenti in un tale sistema distributivo presenta però, al di là degli svantaggi veri e propri, numerose difficoltà derivanti dalla presenza di una struttura consolidata, collaudata nel tempo e caratterizzata da equilibri esistenti all'interno dell'impresa, tra partner commerciali esterni e tra intermediari. Qualsiasi innovazione tende molto spesso a compromettere questi equilibri, innescando problematiche da tenere in attenta considerazione.

Questa strategia presenta problemi di integrità e di coerenza del sistema di offerta rispetto alla percezione del cliente finale in quanto il **canale indiretto** non consente di controllare il marketing mix collegato alla marca in modo tanto efficace quanto quello **diretto**, e anche la risalita del flusso informativo dal mercato è molto più immediata nel caso in cui l'impresa titolare della marca gestisca direttamente la distribuzione. D'altra parte, il canale indiretto offre alla marca industriale la possibilità di confrontarsi sul mercato con i diretti concorrenti all'interno del punto vendita ed è questa, un'opportunità importante per verificare il posizionamento della marca.

⇒ **OGGI**

Rivoluzioni importanti in atto, anche a seguito della diffusione capillare della Rete e delle sue potenzialità (ad esempio l'e-commerce). Cambiano le priorità delle imprese, che iniziano a sentire il bisogno di un contatto diretto con il mercato ed entrano direttamente o indirettamente nella gestione dell'attività distributiva, che pongono al centro dell'attenzione un consumatore finale sempre più attento, informato, esigente, la vicinanza al mercato cambia la conoscenza che si ha dei suoi gusti e delle sue abitudini di acquisto. *“La comunicazione non è più a una sola via, non basta più solo capire cosa il cliente comprerebbe e dove ma l'obiettivo è quello di portare quel modello e quei colori in quell'insieme di negozi della rete nel momento in cui il consumatore è*

*disposto ad acquistarlo*⁵. Le imprese iniziano a capire che è necessario un approccio differente che consenta di integrare i canali di vendita in modo da offrire al consumatore un'esperienza unificata. Ecco quindi che si realizza una fusione di strategie tra Store tradizionale, website ed e-commerce, presenza su eBay a presidio del marketplace, presenza su Amazon, presenza sui social media, per realizzarne una multicanale. I vantaggi sono tanti, ad iniziare da una maggiore fidelizzazione, maggior valore percepito dal cliente al momento dell'acquisto. La prospettiva è ovviamente quella di margini migliori. Ma qual è il fattore che in primis spinge le aziende ad adottare una strategia multicanale? Non si tratta più solo di offrire un prodotto di alta qualità con una marca riconosciuta e affermata, ma di farlo attraverso il supporto di un retailing adeguato. È questa ora la "*core competence*" aziendale. Le aziende iniziano quindi a sviluppare competenze in tema di distribuzione, a verificare se l'installazione di una propria rete distributiva, con tutti i costi e gli sforzi che ne derivano, può essere una scelta efficace o meno. L'obiettivo primario di un'adeguata scelta del canale distributivo è quello di rendere disponibile il prodotto presso i clienti nel miglior modo e nel minor tempo possibile. La diffusione della Rete e l'introduzione della *vendita on-line* (e-commerce) ha stravolto politiche e strategie tradizionali, portando alla ribalta un flusso d'informazioni che offerta e domanda si scambiano reciprocamente in tempo reale.

⁵ *Vertical Branding nella Moda*, Berretta F. <http://www.slideshare.net/FrancescoBerretta/vertical-branding-nella-moda>

CAPITOLO 2

L'E-COMMERCE COME NUOVA LEVA DI BUSINESS

La prima forma rudimentale di e-Commerce viene fatta risalire ai primi anni Settanta con la comparsa del sistema EDI, Electronic Data Interchange che consentiva l'automatizzazione dei processi di acquisto. Per la prima volta diventava infatti possibile trasferire informazioni e documenti commerciali, come ordini d'acquisto e fatture, in formato elettronico. Le imprese però, e in particolar modo quelle di medie e piccole dimensioni, nonostante ne riconoscessero il grande valore non erano spesso in grado di sostenere gli ingenti costi dati dall'installazione e gestione della linea di connessione dedicata tra i partner della transazione. Inoltre, le differenti configurazioni dei database aziendali rendevano la trasmissione dei dati non molto semplice e diretta.

A partire dalla fine degli anni 80 le nuove tecnologie hanno reso più facile la gestione di dati e informazioni generando importanti conseguenze sul piano operativo a più livelli: organizzativo, produttivo, commerciale,... Per questo motivo sempre più imprese hanno iniziato a dotarsi di strumentazione adeguata a sostenere e semplificare la propria attività, in un'ottica di investimento competitivo. I primi grandi passi in questa direzione possono essere riconosciuti nella:

⇒ nascita del primo dominio italiano, www.cnr.it, registrato nel 1987 quando al mondo esistevano solo 10.000 computer connessi alla rete. Oggi i siti di dominio italiano, ovvero quelli con suffisso *.it*, hanno superato i 2 milioni;

⇒ apertura nel 1996 da parte della Olivetti Telemedia, annunciata dal sito www.mercato.it (oggi il sito non esiste più), di Cybermercato, il primo negozio virtuale italiano ed uno dei primi in Europa, dove era possibile acquistare libri, articoli da regalo, computer, prodotti multimediali e altro ancora. L'iniziativa era promossa da La Rinascente, le case editrici Franco Maria Ricci e McGraw-Hill, Apple, Olivetti, Vobis, Dessilani, Parmadoro/Hero e altri.

Il commercio elettronico, a partire dalla fine degli anni 80, inizia dunque lentamente a prendere piede tra le imprese permeandone ogni strategia distributivo-concorrenziale. Dal punto di vista dell'adozione di strumenti legati all'e-commerce, esistono differenti tipologie di imprese:

- **online-attive**, ovvero quelle imprese che effettuano attività di marketing o vendita in rete;
- **online**, ovvero quelle che hanno esclusivamente il sito Web ma senza possibilità di vendita;
- **offline**, ovvero quelle senza nemmeno un sito Web.

così come esistono differenti tipologie di commercio elettronico, a seconda:

A. dei soggetti che prendono parte nel processo di vendita:

- ✓ **Business to Consumer (B2C).** È rivolto direttamente al consumatore finale e indica le relazioni commerciali on line che un'impresa detiene con i suoi consumatori finali per le attività di vendita. Si parla di B2C soprattutto quando il canale attraverso cui avviene l'interazione è internet (e-commerce). I vantaggi di un commercio elettronico B2C possono essere acquisti più rapidi e convenienti, offerte e prezzi duttili e rivedibili sulla base dell'offerta e del momento. Un esempio di questo tipo di relazione è il rapporto tra produttore o grossista e cliente.
- ✓ **Business to Business (B2B).** Indica le relazioni commerciali elettroniche tra imprese e ha lo scopo di incrementare le transazioni e gli affari tra aziende e rendere più efficienti i rapporti all'interno della filiera produttiva e distributiva. Un esempio di questo tipo di relazione è un'industria che lavora la lana che la vende ad altre aziende che producono capi finiti.
- ✓ **Business to Administration (B2A),** fa riferimento esclusivamente ai rapporti, gestiti sempre mediante reti telematiche, fra le imprese e gli enti non commerciali.

B. delle modalità di vendita e della tipologia di prodotti:

- ✓ **E-commerce indiretto (off line).** Il bene materiale viene visionato e scelto dal consumatore all'interno di un catalogo on line nel quale vengono descritte le caratteristiche merceologiche dei beni, il prezzo, le modalità di consegna e di pagamento. Il bene viene ordinato, spedito e consegnato all'acquirente. In questo caso il commercio elettronico, salvo per la differente modalità di ordinazione, è molto simile alla vendita tradizionale.
- ✓ **E-commerce diretto (on line):** riguarda la vendita di beni immateriali e servizi informatici forniti attraverso Internet. La prestazione è totalmente automatizzata (l'intervento umano è minimo). La transazione commerciale in questo caso avviene esclusivamente online: anche in questo caso il bene viene visionato e scelto su un catalogo, si effettua l'ordine, si esegue il pagamento e si effettua il download del bene acquistato oppure gli viene fornito il servizio acquistato. Questa tipologia di commercio elettronico comporta, quindi, la completa dematerializzazione della transazione commerciale, essendo il bene acquistato intangibile ed immateriale (esempio: musica, libri,...).

I due paragrafi seguenti illustrano con dati, stime e previsioni la diffusione del commercio elettronico partendo dalla situazione internazionale per poi focalizzarsi sui risultati raggiunti dal nostro Paese attraverso un confronto puntuale con le performance europee. Da sottolineare è che tutti i **dati forniti, comprese le tabelle e i grafici, si riferiscono alle performance cumulative dei due filoni della vendita online, B2C e B2B.** L'approfondimento dei singoli trend è stato invece inserito in una scheda conclusiva, sintetica, che permette di avere un'idea del peso esercitato da ognuna delle due forme di commercio online.

Dalle evidenze emerse scaturiscono considerazioni in merito a prospettive di crescita, livello di penetrazione e di utilizzo del commercio elettronico, cause degli eventuali ritardi e arretratezze. L'obiettivo è quello di comprendere quante aziende oggi abbiano saputo fare della Rete una leva imprescindibile di crescita competitiva, quali siano le strategie alternative o consolidate, i modelli di business, le performance raggiunte e i vantaggi realmente ottenuti.

2.1 LA DIFFUSIONE DELL'E-COMMERCE. TREND E PERFORMANCE⁶

Nell'ultimo decennio lo sviluppo del commercio digitale ha conosciuto caratteristiche, trend e modalità di diffusione differenti a seconda delle aree geografiche. Il "Rapporto Italia 2013" realizzato da Eurispes⁷ mostra come in un momento in cui la crisi economica mondiale ha generato una frenata dei consumi, della produzione e dell'offerta tradizionale, soprattutto nei paesi più sviluppati, i numeri del commercio elettronico hanno mostrato il segno positivo. Il 2012 è stato l'anno in cui per la prima volta il valore dell'e-commerce a **livello mondiale** ha superato la soglia dei mille miliardi di dollari, cifra che nel 2013 ha raggiunto i 1.250 miliardi totalizzando una crescita del +18,3% rispetto all'anno precedente. Le proiezioni per il 2014 prevedono il raggiungimento dei 1.500 miliardi totalizzando così un ulteriore +20,2%. Nonostante negli ultimi anni le economie emergenti della Cina e della Russia abbiano conosciuto la crescita più rapida e forse più sorprendente, la prima ormai a pochi passi dagli Stati Uniti mentre la seconda in continua ascesa (si prevede per i prossimi anni un aumento del 200%), il mercato unitario più grande rimane a tutt'oggi rappresentato dagli Stati Uniti, come singolo paese, con 297 milioni di dollari. I paesi europei, a livello aggregato, arrivano invece a 307 miliardi di dollari con un aumento dei ricavi del 22% nel 2012, cifre che dimostrano come le performance di crescita coinvolgano anche tutta l'**Europa**. Gli indicatori di penetrazione e di crescita della pratica di acquisto online, nonostante siano in attivo in tutte le aree geografiche, differiscono però da Paese a Paese: pratica ormai consolidata e parte integrante della quotidianità in Paesi come Svezia, UK, Germania e Francia, o abitudine in via di consolidamento in Spagna o in Italia dove da poco e con tempi più dilatati si stanno iniziando a registrare cifre degne di nota e trend nonostante tutto positivi. Il momento storico non è del tutto favorevole per un Paese come l'**Italia**, piegata da una crisi economico-finanziaria che non ha risparmiato nessun comparto produttivo e che ha provocato una drastica contrazione dei consumi e delle vendite. Nonostante questo, e contro ogni previsione, le vendite online stanno però da anni registrando trend positivi di non poco conto: +32,1% nel 2011 e +25,5% nel 2012. Nel 2013 il volume di affari ha toccato i 21,1 miliardi di euro, mentre i miliardi sono diventati 22,3 nel 2014⁸.

⁶ I dati a livello mondiale ed europeo sono rintracciabili nel rapporto *E-commerce in Italia 2014*, Casaleggio e Associati, aprile 2014.

⁷ *La rivoluzione del commercio digitale*, in Rapporto Italia 2013, Archivio Eurispes, 2013, <http://www.eurispes.eu/content/le-commerce-tutti-i-numeri-del-successo>

⁸ Dati consultabili al link <http://www.slideshare.net/casaleggioassociati/ecommerce-in-italia-2014> e al sito http://www.businesscommunity.it/m/Luglio_2013/fare/eCommerce_in_Italia_una_realta_in_forte_crescita.php

“Quelli appena trascorsi sono stati anni di grande crescita. Basti pensare che gli acquirenti online erano 9 milioni nell'aprile 2011 e ora sono 14 milioni. Per fine 2014 prevediamo che arrivino a 18 milioni”⁹, questo quanto affermato da Roberto Liscia, presidente di Netcomm, il più grande consorzio di aziende che vendono online.

Le due tabelle seguenti, entrambe provenienti dal rapporto “L’e-commerce in Italia” di **Casaleggio Associati**¹⁰, illustrano rispettivamente l’andamento del commercio elettronico in Italia dal 2006 al 2013 (Tabella1) e il volume di affari generato dall’e-commerce nei principali settori merceologici per il biennio 2013-2014 (Tabella2).

Tabella1. Andamento dell’E-commerce in Italia nel periodo 2006-2013

ANNO	VALORE VENDITE E-COMMERCE DA SITI ITALIANI	TREND
2013	22.337 milioni €	+6%
2012	21.154 milioni €	+12%
2011	18.970 milioni €	+32%
2010	14.357 milioni €	+43%
2009	10.037 milioni €	+58%
2008	6.364 milioni €	+31%
2007	4.868 milioni €	+48%
2006	3.286 milioni €	+55%

Fonte: Casaleggio Associati, 2014

⁹ Il Sole 24Ore, 2014, <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2014-05-14/italia-ritardo-ecommerce-070154.shtml?uuid=ABBrO6HB>

¹⁰ Per la ricerca sono state contattate 3.000 aziende italiane o filiali italiane di gruppi multinazionali, 360 delle quali hanno contribuito attivamente compilando questionario o tramite intervista. Rapporto scaricabile al sito <http://www.casaleggio.it//e-commerce/immagini/e-commerce2014/Focus-E-commerce-2014-Web.pdf>

Tabella2. Fatturato e settori merceologici (2013-2014)

Settore	Registrato 2013	Registrato 2014
Centri commerciali	2%	3%
Turismo	24%	27%
Assicurazioni	6%	6%
Elettronica	5%	5%
Editoria	3%	1,9%
Alimentare	1,2%	1,2%
Moda	1,1%	1,3%
Casa e arredamento	0,4%	0,4%
Salute e bellezza	0,3%	0,2%
Tempo libero	57%	54%

Fonte: Casaleggio Associati, 2014

I dati sono indubbiamente incoraggianti e testimoniano l'incremento continuo che l'e-commerce ha conosciuto in Italia nell'ultimo decennio. In termini di valore generato dalle vendite online si tratta tra l'altro di trend nettamente più positivi rispetto a quelli di altri Paesi: nel 2014, ad esempio, sebbene abbia realizzato nel complesso una crescita minore in termini di fatturato rispetto a Paesi come UK e USA (11,6 miliardi di euro del nostro paese contro i 290 degli USA o i 66 del Regno Unito), l'Italia ha conosciuto una crescita costante realizzando rispetto all'anno precedente +17%, mentre USA, UK, Germania e Francia si sono fermate ad un +11% (Figura1). Altro discorso invece per la diffusione del commercio elettronico che vede l'Italia rovinosamente indietro rispetto agli altri Paesi.

Figura1. Il confronto con i principali mercati internazionali

	Valore eCommerce* - 2013 -	Valore eCommerce* - 2014 -	Crescita eCommerce - 2013 vs 2014 -	Penetrazione Online - 2014 -
USA	290 €	319 €	+10%	11%
UK	66 €	74 €	+11%	15%
Germania	40 €	43 €	+10%	8,5%
Francia	26 €	29 €	+10%	6%
Italia	11,6 €	13,6 €	+17%	3,6%
	mld €	mld €	%	%

 Fonte: L'e-commerce B2C in Italia: le prime evidenze per il 2014 www.osservatori.net

Lo studio mette però in luce che a ben vedere nel 2013, per la prima volta in dieci anni, l'Italia ha registrato una crescita ad una sola cifra (+6%). La crescita non si è fermata né tantomeno ha invertito direzione, ma ha semplicemente rallentato la sua andatura. Tale diminuzione, perché si tratta in ogni caso di diminuzione e neanche lievissima - dal 12% del 2012 al 6% del 2013 - può dirsi evoluzione naturale di ogni tendenza che, dopo una prima fase propulsiva, si assesta su standard normali di crescita raggiungendo una maturità che, confermando i trend positivi di crescita, si traduce in stabilità. L'Italia è però ancora molto al di sotto e molto lontana dalle performance degli altri Paesi, come testimoniano gli ultimi posti che occupa nelle classifiche europee (come si vedrà poi dalle Figure estratte dallo studio MM One Group riportare di seguito), e il fatto di essersi fermata prima di raggiungere uno standard considerato buono rischia di penalizzare il suo sviluppo futuro.

Sono numerose le fonti che parlano delle performance italiane in toni ottimistici ed entusiastici. La società di ricerca **eMarketer**¹¹, ad esempio, ritiene che l'Italia nonostante il grande ritardo con il quale si è avvicinata al digitale e nonostante i ritmi ancora molto lenti, negli ultimi anni abbia iniziato a recuperare tanto egregiamente quanto energicamente il gap che la distanzia dagli altri Paesi UE vedendola da sempre ai margini delle classifiche. Le previsioni per il 2015-2016 sono infatti ottimistiche: si stimano nel 2016 i 31,5 miliardi di dollari di spese online che porterebbero il nostro Paese a superare perfino paesi come la Spagna che hanno invece visto la propria crescita rallentare a favore di una stabilizzazione dei fatturati. Secondo eMarketer, è vero che il numero degli eShopper (acquirenti online) è ancora molto basso rispetto alla media EU, ma è altresì vero che la spesa media è in forte risalita tanto che si prevede il raggiungimento dei 1.885 dollari nel 2016, cifra che ci renderebbe secondi solo ai britannici¹².

Contemporaneamente però questi stessi dati rivelano una involuzione nel ritmo di crescita del nostro Paese e un valore del commercio elettronico che sembra andare via via assottigliandosi: il 2013 è stato infatti l'anno in cui per la prima volta dal 2005 la crescita percentuale non è a doppia cifra. Si tratta di un valore inferiore a quanto rilevato nel 2012 e ancor più ridotto rispetto agli anni precedenti: si parla infatti del solo +6%. La positività del dato perde quindi di efficacia.

Il confronto tra le performance italiane e quelle europee e internazionali porta ad altre considerazioni per nulla incoraggianti e molto lontane da toni ottimistici e speranzosi. Lo studio realizzato dalla **Digital Agency MMOne Group**¹³ ad esempio mostra attraverso una classifica quali sono i Paesi europei che utilizzano maggiormente, e quindi abitualmente, il commercio elettronico

¹¹ <http://www.emarketer.com/>

¹² Talarico A., *E-commerce: l'Italia comincia a recuperare il gap. Nel 2012 mercato da 12,8 mld di euro*, 2012. Dati e proiezioni alla pagina http://www.key4biz.it/News/2012/10/02/eCommerce/ecommerce_b2c_italia_spagna_francia_regno_unito_emarketer_212949.html

¹³ Studio sulla diffusione del commercio elettronico in Europa realizzato prendendo in considerazione 12 indicatori relativi all'utilizzo dell'e-commerce da parte di imprese e cittadini dei 28 Paesi facenti parte dell'UE. Gli indicatori, una volta aggregati, hanno reso possibile stilare una classifica dei Paesi in base al grado di utilizzo del commercio elettronico. Rapporto al link http://www.mm-one.com/files/pdf/utilizzo-dell-e-commerce-in-europa_73193.pdf e <http://www.mm-one.com/>

(Tabella3). L'Italia con un punteggio di 14,2 occupa il quart'ultimo posto, ovvero il 25esimo su un totale di 28 Paesi presi in considerazione nello studio. Dopo di noi solo di Grecia, Bulgaria e Romania. Siamo quindi in netto ritardo rispetto alla media europea.

Tabella3. Classifica europea per l'utilizzo di e-commerce

Rank	Paese	Punteggio	Rank	Paese	Punteggio
1	Danimarca	100,0	15	Croazia	37,3
2	Svezia	89,5	16	Slovacchia	36,0
3	Lussemburgo	77,6	17	Spagna	30,6
4	Gran Bretagna	77,4	18	Estonia	30,4
5	Finlandia	73,8	19	Ungheria	29,3
6	Germania	67,8	20	Lituania	28,9
7	Olanda	65,6	21	Portogallo	23,7
8	Irlanda	63,6	22	Polonia	23,3
9	Austria	56,5	23	Lettonia	19,7
10	Belgio	54,1	24	Cipro	14,5
11	Francia	52,6	25	Italia	14,2
12	Malta	50,6	26	Grecia	11,7
13	Rep. Ceca	49,9	27	Bulgaria	3,9
14	Slovenia	39,6	28	Romania	0

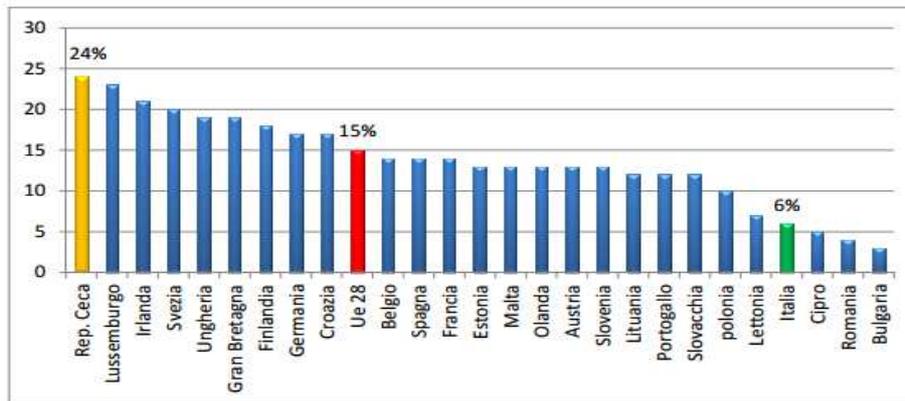
Fonte: Elaborazioni MM ONE Group su dati Eurostat

* Secondo la metodologia utilizzata, un punteggio compreso tra 100 e 75 indica un utilizzo *ottimo* dell'e-commerce, un punteggio tra 75 e 50 permette di parlare di un livello *buono*, tra 50 e 25 *sufficiente* e tra 25 e 0 il livello è *scarso*.

Servendosi alcuni indicatori come la quota di fatturato derivante dalle vendite online o il numero di acquirenti via internet, lo studio cerca di identificare le cause, almeno quelle più evidenti, dell'arretratezza italiana. Le figure sottostanti illustrano una parte di quanto emerso. La quota di fatturato delle imprese derivante dalle vendite in rete è in Italia del 6% contro una media EU del 15 (Figura2), mentre le attività commerciali che ricevono ordini via Internet sono solo il 5% quando in Europa siamo già al 13 (Figura3). Anche l'utilizzo da parte dei cittadini non è confortante: solo il 17% ha fatto almeno un acquisto sul web, in Svezia siamo al 74, mentre la media europea si attesta al 44% (Figura4). Solo l'11% di aziende possiede una propria piattaforma di e-commerce, contro una media UE che si attesta al 15%. Interessante il dato che vede la Repubblica Ceca al primo posto con il 34%, prima di Paesi come Svezia, Danimarca e Olanda (Figura5). L'unico dato che ci vede leggermente al di sopra della media europea è quello relativo alle imprese italiane che fanno acquisti online: si tratta del 35 per cento, contro una media europea del 34¹⁴.

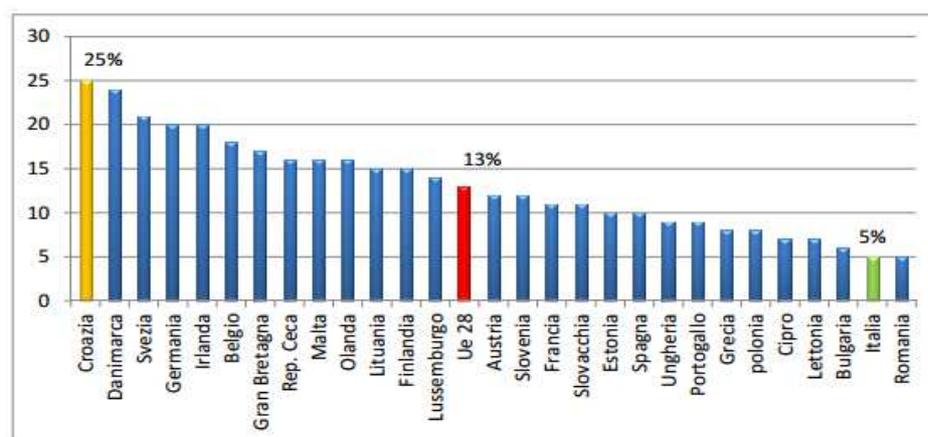
¹⁴ http://www.mm-one.com/files/pdf/utilizzo-dell-e-commerce-in-europa_73193.pdf?utm_source=MailingList&utm_medium=email&utm_campaign=MAIL+UfficioStampa+M+ONE+-+ITALIA+-+ECommerce

Figura2. % di fatturato delle imprese che deriva dall'e-commerce



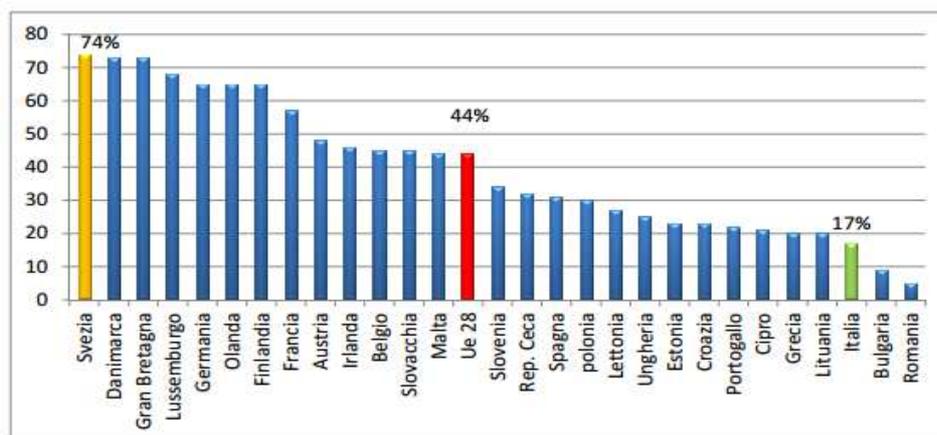
Fonte: Elaborazioni MM ONE Group su dati Eurostat

Figura3. % di aziende che riceve ordini tramite sito web



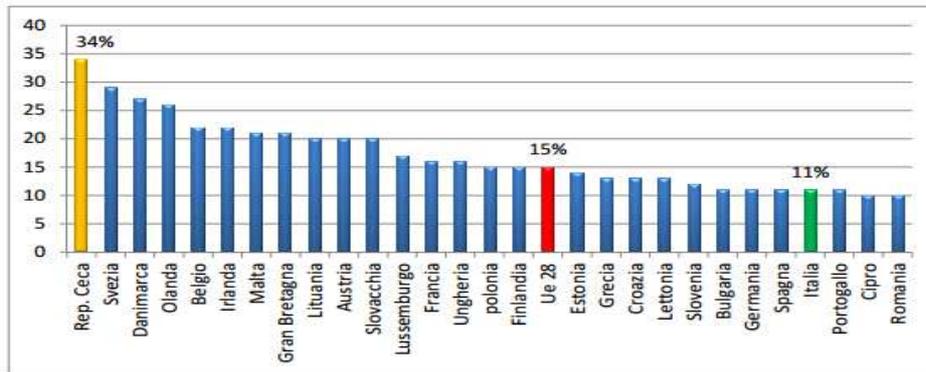
Fonte: Elaborazioni MM ONE Group su dati Eurostat

Figura4. % di consumatori che hanno fatto acquisti online nel 2013



Fonte: Elaborazioni MM ONE Group su dati Eurostat

Figura5. % di aziende che prevedono la possibilità di vendere online direttamente dal



Fonte: Elaborazioni MM ONE Group su dati Eurostat

“La rivoluzione dell’e-commerce è arrivata, ma noi non ce ne siamo accorti”, come recita l’articolo di Cifoni sul Messaggero.it del 21 gennaio 2014¹⁵.

2.2 ITALIA, CRESCITA RITARDI E POTENZIALITÀ NON SFRUTTATE

Se per un’impresa la maturità digitale si risolvesse nell’avere un sito internet e una piattaforma di commercio online, le PMI italiane avrebbero performance non poi così malvagie. Di 100 piccole e medie imprese italiane, infatti, 34 hanno una piattaforma web e di queste 13 sono dotate di un sistema di commercio online. Ma pochissime utilizzano effettivamente il commercio elettronico come canale di vendita e acquisto: solo 4 infatti (per altro con esclusione delle realtà al di sotto dei 10 dipendenti) vendano online almeno l’1% della loro produzione, contro le 12 francesi e spagnole, le 14 del Regno Unito e le 21 tedesche. A questo si devono aggiungere i dati relativi agli acquisti online, che ci vedono in fondo alla classifica: in Italia solo 15 su 100 utilizzano il canale digitale per i loro acquisti, contro i 56 francesi, i 59 tedeschi e i 68 inglesi¹⁶.

Digitalizzazione è sinonimo di innovazione, incremento dei profitti, importanti occasioni di sviluppo, si tratta di una grande opportunità per raggiungere direttamente un bacino di utenza elevatissimo e variegato, per allargare i propri orizzonti di mercato. Tutto con un impiego di sforzi e costi minori rispetto a quelli richiesti ad esempio per l’apertura di punti vendita tradizionali. Perché allora le imprese non riescono a cogliere questa opportunità? Perché non riescono a vedere nel digitale un canale necessario per l’espansione del proprio business e fattore strategico per la crescita e la competitività? Quali sono le ragioni di un comportamento che si dimostra del tutto miope di fronte agli innumerevoli vantaggi di quanto offerto dalla Rete? Secondo Fravolini le cause del ritardo italiano sono di tre ordini, attribuibili tanto alle imprese quanto ai cittadini: **culturale, imprenditoriale e istituzionale**. Sono questi gli elementi che oggi rappresentano le barriere, gli

¹⁵ Cifoni L., *La rivoluzione dell’e-commerce è arrivata ma noi non ce ne siamo accorti*, Il Messaggero.it, 2014 http://www.ilmessaggero.it/blog/luca_cifoni/la_rivoluzione_dele_commerce_e_arrivata_ma_noi_non_ce_si_amo_accorti/0-14-3051.shtml

¹⁶ Dati Rapporto Unicredit PMI, 2012. <http://www.linkiesta.it/made-in-italy-ecommerce/>

ostacoli ad una totale adozione consapevole della tecnologia digitale. Le parole di Fravolini sono eloquenti in tal senso: *“C’è pigrizia, c’è poca conoscenza del web, c’è poca fiducia nella tecnologia. [...] È assente una opportuna cultura del web. [...] L’arretratezza dell’Italia non è soltanto culturale ma riguarda anche le imprese, senza tralasciare le Istituzioni. Sono ancora poche le strategie nazionali messe in atto per potenziare e valorizzare il commercio elettronico, fra tutte la riduzione del digital divide, ancora presente in molte aree del Paese, compresa la diffusione della banda ultra larga. E-commerce vuol dire risparmio di tempo, di costi e di energia. È possibile che sia talmente difficile comprendere questa opportunità? Non sfruttare adeguatamente il web potrebbe penalizzare il commercio tradizionale, sempre più intaccato dalla concorrenza digitale. È bene comprendere che, grazie alla diffusione dei dispositivi mobili, molti utenti confrontano i prezzi esposti nella corsia con quelli che compaiono sui display dei loro smartphone¹⁷”.*

Dunque non è solo l’atteggiamento della maggior parte degli imprenditori ancora molto poco fiduciosi nelle potenzialità e nei reali vantaggi del commercio elettronico a penalizzarne la diffusione (le imprese risultano non essere ancora pronte, e in ogni caso troppo lente, ad abbracciare una nuova cultura e nuovi modelli produttivo/organizzativi richiesti dalla digitalizzazione), ma è anche la scarsa conoscenza del web, la poca fiducia nei confronti della Rete (soprattutto per quello che riguarda la sicurezza dei sistemi di pagamento online) e la diffusa pigrizia da parte dei cittadini a caratterizzare comportamenti di acquisto molto deludenti. In entrambi i casi ad essere assente è una vera e propria **cultura del web**, sia dal lato imprenditoriale che degli utilizzatori finali, i cittadini, ma anche delle istituzioni, cultura che invece dilaga laddove le performance raggiungono cifre importanti, in paesi ad esempio come Danimarca, Svezia e UK nei quali il commercio elettronico è ormai una pratica abituale. Alle istituzioni è affidato poi il compito di creare le condizioni affinché il potenziale di cui è dotata l’Italia riesca ad esprimersi ovvero, secondo Vaccarone Country Director di Google Italia: *“semplificare la vita agli imprenditori, soprattutto piccoli, che vogliono provare ad esplorare online i mercati internazionali; incentivare chi crea in questo modo reddito aggiuntivo; inserire nelle aziende professionalità del mondo digitale. [...] Spingere sull’innovazione del paese è un modo non solo per far crescere il Pil, ma anche per creare occupazione¹⁸”.*

Nonostante il ritardo del nostro paese nell’adozione di soluzioni digitali applicate alla vendita, non si può negare che nel corso degli anni si siano verificate importanti trasformazioni nelle abitudini di consumo, come messo in evidenza nella ricerca condotta dal CESOS *“E-commerce e multicanalità¹⁹”*. Nel 2014 il numero degli e-Shopper è arrivato a sfiorare i 14 milioni per un giro di affari che nello stesso periodo ha superato i 10 miliardi. La strada è quindi quella giusta, e queste cifre lo dimostrano. Ma va anche detto che il nostro

¹⁷ Fravolini F., *E-commerce, Italia sconta ritardi culturali*, *The Opinionist Post*, 17 febbraio 2014. <http://it.opinionspost.com/e-commerce-italia-sconta-ritardi-culturali/>

¹⁸ Vaccarone, Country Director Google Italy. <http://www.madeinitalyfor.me/news/export-italiano-e-web-per-rinascita-madeinitaly/>

¹⁹ Rapporto consultabile al sito www.informatex.it

paese non riesce a sfruttare appieno le grandi potenzialità esistenti: se è vero infatti che sono quasi 9 utenti su 10 a informarsi online su marchi e prodotti, di questi solo 3 portano a termine l'acquisto. Comportamento quindi abbastanza deludente (sempre considerate le potenzialità).

Rispetto alla media europea l'Italia, su alcuni fronti come ad esempio il numero di PMI attive online o la quota di fatturato derivante dal commercio elettronico, risulta esserne ben al disotto, ma rispetto ad altre come ad esempio l'eGovernment - ovvero l'utilizzo di strumenti digitali nella relazione con l'amministrazione pubblica - si trova nelle stesse acque negative in cui si trova l'Europa. Dall'indagine **Digital by default or by Detour?**²⁰ emerge infatti che in Europa un cittadino su due usa i servizi pubblici online ma li ritiene poco pubblicizzati, poco spiegati, poco comprensibili e difficilmente utilizzabili soprattutto per chi non ha grande dimestichezza con la rete. Questo ha portato ad un complessivo calo, dal 2007 ad oggi, della soddisfazione per i servizi connessi all'eGovernment. Il 46% dei cittadini europei ne ha usufruito²¹, ma di questi il 28% dichiara di essersi trovato male e, sebbene vengano riconosciuti benefici in termini di risparmio di tempo e flessibilità, si preferisce tornare alle vecchie modalità tutto sommato più affidabili e più chiare. In Italia accade la medesima cosa: il 46% dei cittadini usa i servizi eGovernment, ma siamo comunque agli ultimi posti in Europa Occidentale. E siamo anche l'unico Paese europeo a non avere il Foia- il diritto ad accedere a tutti i dati della Pa (salvo particolari motivi di sicurezza e privacy), attivo invece in 80 i Paesi al mondo, tra cui l'India, il Kenia, la Tanzania, la Croazia. E ripiombiamo di colpo agli ultimi posti²².

Volendo riassumere, forse in modo anche troppo semplicistico ma tuttavia esplicativo, i principali ostacoli all'utilizzo e alla diffusione del commercio elettronico in Italia sono legati ai seguenti aspetti:

- poca dimestichezza degli utenti con il commercio digitale;
- pochi investimenti da parte delle imprese che rimangono legate a un concetto tradizionale di business;
- poche strategie da parte delle istituzioni volte a potenziare e valorizzare il commercio elettronico.

Nonostante l'Italia sia il paese europeo con il più alto numero di PMI è proprio tra queste che si registra il più basso livello di diffusione e utilizzo del commercio elettronico²³. Secondo i dati Istat: *“Nel 2012 il 95,7% delle imprese*

²⁰ Indagine realizzata da Caggemini insieme a Soget, Idc, Rand, il Dti e IsPractice/Indigov per la Commissione europea volta a valutare quali sono i servizi più utilizzati dagli europei. Sono stati interpellati 28milal cittadini europei su un paniere di 19 servizi pubblici. <http://www.it.caggemini.com/studio-egov-digital-by-default-or-by-detour>

²¹ I servizi più usati sono la dichiarazione dei redditi (73% degli utenti), cambio di residenza (57%) e l'iscrizione universitaria o la domanda per una borsa di studio (56%). Il 47% delle persone che ha utilizzato servizi di eGovernment ha ottenuto tutto quello che voleva dalla pubblica amministrazione, il 46% sono parzialmente soddisfatte e il 5% non ha ottenuto nulla. <http://www.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2013-05-28/egov-rapporto-162615.shtml?uuid=AbCyL5zH>

²² L'Agenzia per l'Italia Digitale sta provando ad accelerare i tempi per il raggiungimento degli obiettivi previsti per il 2015, prima, e per il 202 poi. A giugno è previsto un bando di gara per l'Anagrafe unica della popolazione tra cui il Documento Unificato (carta di identità, tessera sanitaria e carta regionale dei servizi), il fascicolo sanitario elettronico, il domicilio digitale (il diritto a comunicare con la Pa totalmente tramite un indirizzo e-mail).

²³ Tra le PMI sono quelle di piccole dimensioni, rispetto alle medie, ad aver raggiunto una maggiore maturità digitale e quindi ad aver colto il valore del commercio elettronico come importante opportunità di business.

con almeno 10 addetti dispone di una connessione a Internet e l'89% accede attraverso la banda larga fissa o mobile anche se solo il 26% dispone di una velocità superiore ai 10mbit/s. Il 64,5% dispone di un sito web aziendale ma solo il 10% dichiara di offrire servizi Internet per ricevere prenotazioni e ordinazioni online²⁴». Lo scarsissimo livello di maturità digitale è davvero paradossale, considerato che la maggior parte delle PMI ha ormai libero accesso alla Rete (il 74% delle piccole e il 96% delle medie). Un'occasione persa, quindi, per le imprese che potrebbero sfruttare il Web come elemento propulsivo per il rilancio della propria attività imprenditoriale. Non solo. Occasione persa anche per la correlazione virtuosa e vincente esistente tra *digitalizzazione, internazionalizzazione ed esportazione* in un momento in cui l'export, come afferma l'**Internet Export Report**²⁵, indagine sull'utilizzo della rete come supporto per le esportazioni italiane realizzata da Doxa Digital, rappresenta uno dei fattori strategici sul quale puntare per il risanamento dell'economia nazionale. A tal proposito va detto che le imprese che commercializzano online i propri prodotti, come dicono anche i dati Doxa, esportano di più: in media il 24% del fatturato derivante dall'export è infatti realizzato attraverso il Web. Inoltre è tra le piccole imprese, più che tra quelle di medie dimensioni, che il digitale riesce a maggiormente a facilitare i rapporti internazionali.

Un discorso a parte merita il rapporto tra digitale e *Made in Italy*, essendo quest'ultimo la leva differenziale del valore della produzione italiana e punto di forza del sistema economico italiano (oltre che terzo marchio più famoso al mondo dopo CocaCola e Visa). Attualmente sono soprattutto Stati Uniti ed Europa le aree geografiche maggiormente interessate ai nostri prodotti, seguiti da Giappone, Russia e India (nei primi mesi del 2013 le ricerche su Google relative al Made in Italy sono cresciute, rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, dell'+8%). Per capire il ruolo dell'e-commerce come driver di crescita basti pensare che in media il 31,5% di fatturato export delle PMI che vendono Made in Italy proviene proprio da questo canale: il 2013 ha visto le esportazioni di beni Made in Italy all'estero crescere del 4,1% per un guadagno del valore di oltre 68 miliardi di euro, realizzati gran parte proprio grazie al commercio elettronico. Sull'onda di questo successo, le imprese devono iniziare a sfruttare il commercio elettronico per far incontrare la domanda interna prima ancora che quella estera con le eccellenze del nostro Paese consolidando l'utilizzo del commercio elettronico per valorizzare in maniera adatta l'identità del Made in Italy e sfruttare il suo grande richiamo. L'impegno nella digitalizzazione è sicuramente in crescita, ma sono comunque ancora troppo poche le PMI che se ne servono in modo vantaggioso. E-commerce e Made in Italy sono ancora troppo distanti. A tal proposito secondo Stefano sordi, direttore marketing di Aruba: *“L'e-commerce è il canale che in*

²⁴ Fanti T. M., *Cresce l'ICT nelle imprese italiane, meno nelle PMI*, 2012. Dati Istat 2012 ed Eurostat 2012. <http://www.pmi.it/tecnologia/prodotti-e-servizi-ict/news/60993/cresce-lict-nelle-imprese-italiane-meno-nelle-pmi.html>

²⁵ Indagine del 2013 sull'utilizzo della rete come supporto per le esportazioni italiane commissionata da Google e realizzata da Doxa Digital su un campione di 5.360 piccole e medie aziende. Maggiori approfondimenti al sito www.doxadigital.it

assoluto offre le più valide opportunità per migliorare la competitività dell'export Made In Italy, impiegando budget compatibili con le risorse di gran parte delle PMI [...] ma nonostante il comprovato valore offerto dal mezzo, la presenza su internet di PMI Made in Italy è ancora bassa [...]. È quindi necessario continuare a sensibilizzare le aziende italiane a fidarsi della tecnologia e pensare al canale online come ad un'opportunità in più per il proprio business. Agli occhi del cliente straniero il Made in Italy è sinonimo di elevata qualità del prodotto, design attraente, funzionalità, precisione e tecnica, ma senza l'adeguata visibilità, propria di un canale quale quello dell'e-commerce, anche il prodotto dalle potenzialità più elevate sarà destinato al fallimento: vendere un prodotto di qualità è importante ma intercettare il pubblico a cui venderlo è essenziale”²⁶.

Ma ci sono dei traguardi prefissati a livello europeo, ai quali l'Italia deve dare conto. Il sito dell'**Agenda Digitale Europea**²⁷ permette di visualizzare, sottoforma di grafici di varia natura, le performance dell'Italia (così come degli altri Paesi EU27) scegliendo di volta in volta tra diversi indicatori e sottoindicatori. Nel nostro caso è possibile tracciare il profilo del nostro paese confrontando la sua posizione relativa con quella di altri Paesi europei opportunamente scelti, scegliendo indicatori chiave di un gruppo tematico (es. competenze digitali, e-Commerce, e-Government,...). È possibile inoltre creare tabelle di confronto e vedere l'evoluzione di uno specifico indicatore confrontando diversi Paesi sulla base dell'indicatore chiave scelto. Emerge, in linea generale, che mentre l'Europa sembra andare nella giusta direzione e per giunta a ritmi sostenuti, l'Italia continua ad essere incapace di competere a livello internazionale e ancora lontana dal colmare il gap digitale che la allontana dagli altri Paesi. Non bastano infatti i segnali di recupero potenzialmente indicativi di una ripresa, né le buone performance e i trend positivi degli ultimi anni per risanare una situazione che è stata ferma per troppo tempo.

Il rapporto **EU 2014 Digital Scoreboard**²⁸ mostra come l'Europa d'oggi abbia portato a termine 72 dei 101 obiettivi prefissati dalla Commissione Europea per il 2015, mentre altri 23 procedono nel rispetto del calendario di attuazione. Sei azioni sono invece già in ritardo o a rischio di non rispettare i tempi previsti. Secondo quanto diffuso dall'Agenda Digitale Europea²⁹ nel complesso il quadro europeo risulta essere ad oggi caratterizzato da dati e proiezioni incoraggianti che indicano una crescita considerevole e costante. *“I cittadini e le imprese dell'UE si collegano di più a internet, fanno più acquisti online e si sentono più sicuri e preparati in rete, ma spesso fanno fatica a soddisfare il loro appetito digitale – soprattutto nelle zone rurali – per mancanza di accesso alla banda larga ad alta velocità. Altro problema rilevante*

²⁶ Ricci N., *Il commercio elettronico di prodotti Made in Italy*, 2014 <http://www.pmi.it/impresa/business-e-project-management/news/81556/il-commercio-elettronico-di-prodotti-made-italy.html>

²⁷ <https://ec.europa.eu/digital-agenda/en/scoreboard/italy>

²⁸ http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-609_it.htm

²⁹ Una delle sette iniziative della strategia Europa 2020. Per caratteristiche, obiettivi e finalità visitare la pagina http://europa.eu/legislation_summaries/information_society/strategies/si0016_it.htm e <http://www.agendadigitale.eu/>

è la minaccia che si venga a creare un divario in termini di qualifiche digitali”³⁰. La Tabella 4 illustra e riassume l’attuale situazione europea (2014) in relazione al raggiungimento degli obiettivi stabiliti per la prima e più prossima scadenza, quella del 2015, relativamente ad alcuni indicatori specifici. Come si può notare, le partite ancora aperte sono due e riguardano: l’utilizzo dell’e-commerce da parte delle PMI: la percentuale di quelle che si avvalgono del canale di vendita online è infatti ancora troppo bassa(14%) e difficilmente per il 2015 si riuscirà a raggiungere il 33% (media UE) come da Agenda; l’utilizzo dei servizi di eGovernment da parte dei cittadini: nel 2014 la percentuale è del 42% e considerato il ritmo di crescita attuale sarà difficile che gli Stati membri raggiungano il traguardo del 50% entro il 2015³¹.

Tabella4. Obiettivi 2014 UE

	Media UE	
	2014	Obiettivo
Banda larga		
Copertura con banda larga di base	100%	100% (2013)
Mercato unico digitale		
Popolazione che fa acquisti online	47%	50% (2015)
Commercio elettronico transfrontaliero	12%	20% (2015)
PMI che vendono online	14%	33% (2015)
Inclusione digitale		
Uso regolare di Internet	72%	75% (2015)
Uso regolare di Internet da parte di persone svantaggiate	57%	60% (2015)
Popolazione che non ha mai usato Internet	20%	15% (2015)
Servizi pubblici		
Cittadini che interagiscono online con le autorità	42%	50% (2015)
Cittadini che trasmettono moduli compilati per via elettronica	21%	25% (2015)

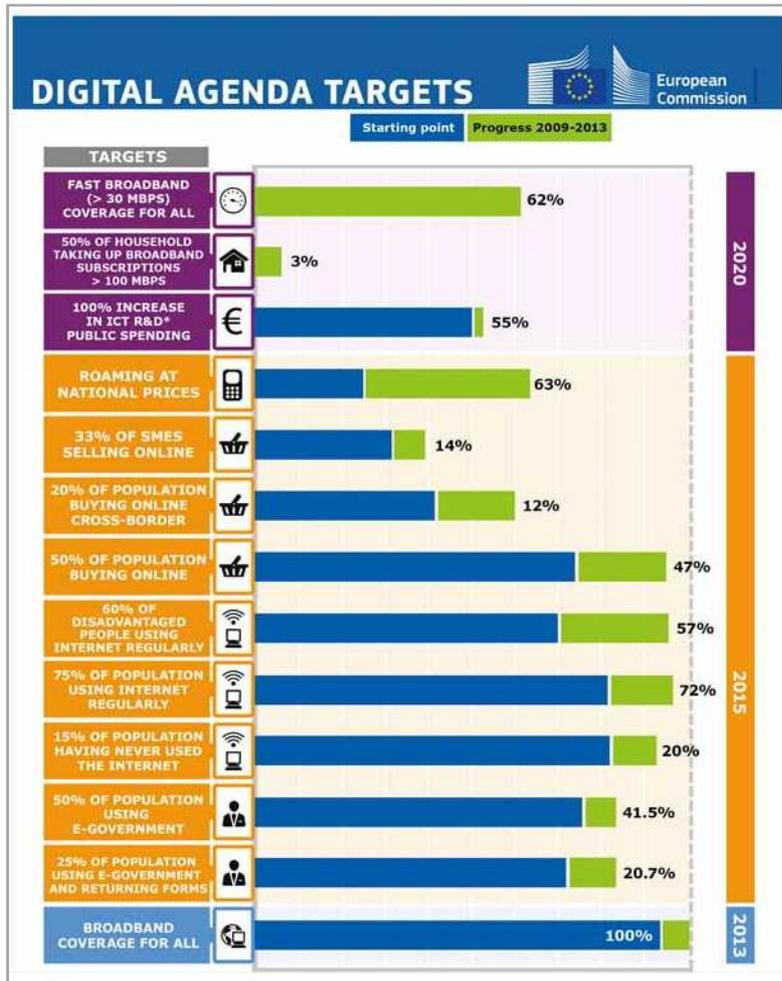
Fonte: Digital Agenda Scoreboard 2014

È interessante vedere invece quali siano gli obiettivi – sempre a livello europeo - più ad ampio spettro, ovvero quelli da espletare nell’arco temporale 2013-2020. La Figura seguente (Figura6) ne offre una panoramica, segnalando quelli già raggiunti, quelli in via di risoluzione e quelli invece il cui traguardo risulta essere ancora lontano.

³⁰ http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-609_it.htm.

³¹ Secondo l’undicesima edizione del **Quadro di valutazione dell’eGovernment** il grado di soddisfazione dei cittadini è maggiore per i servizi online privati come l’eBanking rispetto a quelli pubblici come le informazioni per la ricerca del lavoro. Al moltiplicarsi dei servizi di eGovernment su Internet non corrisponde però un’usabilità facile, veloce o trasparente da parte del cittadino che in questo modo tende ad allontanarsi e tornare al sistema tradizionale.

Figura6 - Digital Agenda Targets



Fonte: Digital Agenda Scoreboard 2014

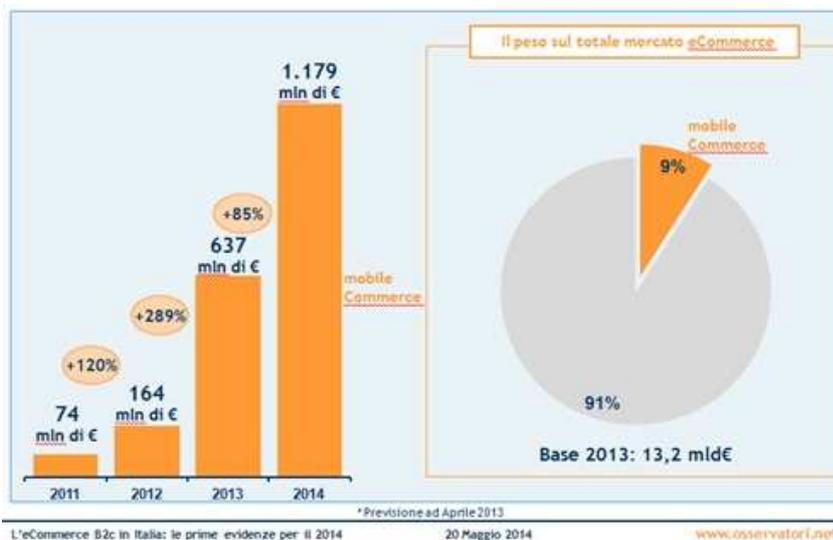
2.3 IL MOBILE COMMERCE³²

Fattore trainante per l'intero comparto del commercio online è stato ed è tuttora il **Mobile Commerce (m-Commerce)**, ovvero gli acquisti effettuati dai dispositivi mobile come smartphone e tablet. L'Italia è da sempre ai primi posti mondiali per numero di possessori di dispositivi mobile: nel 2013 il Mobile Commerce ha registrato una crescita a tripla cifra (+289%) rispetto all'anno precedente totalizzando un giro di affari di circa 637 milioni di euro, un vero e proprio boom al quale è corrisposto un calo delle vendite tradizionali tramite punti vendita fisici (-1,5%). Questa tendenza riflette perfettamente il cambiamento avvenuto nelle abitudini di acquisto dei consumatori che trovano nel canale online maggiori benefici in termini di prezzo, ampiezza dell'offerta e comodità. Goldman Sachs ha stimato che il giro d'affari generato dal m-Commerce passerà dai 204 miliardi di dollari del 2014 a 626 miliardi nel 2018. Non solo. Nel 2015 la crescita delle vendite tramite mobile crescerà del 46%, del 39% nel 2016, del 24,4% nel 2017 e del 21,3% nel 2018. Inoltre nei

³² Fonte www.e-duesse.it

prossimi cinque anni i consumatori che faranno acquisti utilizzando questi device passeranno dai 535 milioni previsti per il 2014 ai 1,09 miliardi³³.

Figura7 – Il Mobile Commerce in Italia



Fonte: Netcomm Commerce Forum 2014

Malgrado però i ritmi di crescita incalzanti, i trend positivi e le previsioni incoraggianti, la sfera del mobile commerce vede l'Italia, così come per l'e-commerce, occupare gli ultimi gradini della classifica internazionale. E questo vale non tanto per i consumatori, l'acquisto online tramite dispositivo mobile sta infatti ormai diventando pratica consolidata, quanto per le imprese: tra le PMI solo il 30% considera l'investimento in soluzioni mobili prioritario per sviluppare il proprio business, mentre non viene percepito dalle altre come strumento utile ad incrementare la propria produttività e guadagnare nicchie di mercato. Il dato di fatto è l'investimento nel Mobile è ancora molto basso, in un momento di congiuntura economica negativa in cui dovrebbero invece cogliere al volo le grandi opportunità offerte da una strategia multicanale integrata. L'Italia, a dispetto delle grandi potenzialità di crescita, si classifica ultima insieme alla Polonia in termini di adozione di strategie di vendita confezionate appositamente per essere accessibili da Mobile (siti web compatibili con la navigazione su mobile o mobile app) rappresentano il gruppo di coda europeo (Figura8).

³³ D'Elia D., *Boom e-commerce e mobile commerce in Italia: record!*, 2014
<http://www.tomshw.it/cont/news/boom-e-commerce-e-mobile-commerce-in-italia-record/56297/1.html>

Figura8 - Percentuale di siti e-commerce ottimizzati



Fonte: *blogmi.it*

In Italia quindi c'è ancora molta strada da fare, sono ancora – troppo – poche le imprese che, sulla scorta di casi di successo come i colossi eBay o Amazon, decidono di investire nella realizzazione di un sito Mobile. Malgrado tale ritardo però le prospettive di crescita del mercato sono incoraggianti: “*Nel nostro Paese valgono oltre 25 miliardi di euro i mercati legati a dispositivi, App e reti mobili, ma nel 2016 arriveranno a 40 miliardi (2,5% del PIL), trainati soprattutto da Mobile Commerce (7 miliardi di euro) e Mobile Payment (6 miliardi)*”. Queste le conclusioni del nuovo Osservatorio Mobile & App Economy del Politecnico di Milano, secondo il quale “*da qui al 2016 i consumi cresceranno del 61%, e gli investimenti del 39%, portando il valore della Mobile Economy italiana a 40 miliardi, corrispondenti al 2,5% del PIL*”³⁴.

2.4 CONSIDERAZIONI

Nonostante la lenta diffusione dell'e-Commerce nel nostro Paese, la digitalizzazione ha indubbiamente innescato profondi e irreversibili cambiamenti nelle modalità non solo di produzione, di sviluppo, di relazione e di comunicazione, ma soprattutto nell'approccio e nell'apertura delle imprese a nuove strategie, ad una nuova mentalità e ad una nuova cultura organizzativa rendendo l'utilizzo della Rete “*uno dei più potenti fattori propulsivi del sistema economico attuale*”³⁵. Al di là dei ritardi e delle difficoltà che ancora oggi il nostro Paese sta attraversando nel fare del commercio elettronico una leva propulsiva dell'economia e una leva strategica di business, ciò che fa ben sperare è il trend sempre positivo degli ultimi dieci anni.

³⁴ Lazzarin D., *In Italia è “Mobile” l'1,6% del PIL. Un circolo virtuoso ormai avviato*, 2014
http://www.wireless4innovation.it/approfondimenti/in-italia-e-mobile-l-16-del-pil-un-circolo-virtuoso-oramai-avviato_43672151741.htm

³⁵ Novelli S., Federico F., Latorre A., *Internet ed Export. Il ruolo della Rete nell'internazionalizzazione delle PMI*, indagine commissionata da GOOGLE, 2013, pag.48.
http://www.doxadigital.it/Rapporto_PMI_2013_Google_Doxa_Digital.pdf

Paradossalmente è il tessuto imprenditoriale italiano, altamente frammentato, ad essere un elemento frenante. Delle PMI sono principalmente le start-up a decidere di avvicinarsi all'e-commerce, che a causa dell'entusiasmo iniziale e della poca dimestichezza finiscono con il concentrare tutte le energie nell'acquisizione di capitale per le primissime fasi di lancio dell'attività finendo per non averne a sufficienza per quelle successive di crescita e consolidamento. Ci sono poi le imprese di vecchia data che non si fidano dei nuovi sistemi di vendita frenando così il mercato e tenendolo ancorato a schemi e modelli tradizionali ormai obsoleti, e quelle che, vuoi per le dimensioni vuoi per i volumi di affari ridotti che lasciano un margine di spesa molto basso da destinare all'IT sono costrette a ridurre gli investimenti per rimanere a galla nonostante abbiano capito l'importanza del e-commerce come leva competitiva. Un vero peccato, dal momento che nel settore dell'e-commerce il mercato italiano è a detta di molti, e come testimoniano anche trend e fatturati, uno dei più promettenti. E c'è poi la mentalità imprenditoriale permeata per la maggior parte da scetticismo nei reali vantaggi dell'online, da poca dimestichezza e fiducia nei confronti dello strumento. Il problema non è però solo di natura culturale, non dipende cioè solo da consumatori troppo pigri, imprenditori troppo scettici o istituzioni assenti e disinteressate. Il problema, come sottolinea Doxa, sta anche e soprattutto, al netto della capacità di investimento, nella mancanza di un'adeguata formazione di figure professionali che possano sviluppare nuovi modelli di business multicanale in grado di integrare negozio fisico e online. Per rendere internet parte integrante del proprio modello di business è necessario infatti poter disporre di professionalità nuove, adeguatamente preparate e costantemente aggiornate. Si parla quindi di investire in figure come Web marketing, Web-engineer, Community Manager, spesso giovani, che siano in grado di padroneggiare correttamente strumenti innovativi, che sappiano districarsi nella rete e aiutare l'impresa ad andare oltre la prima fase dello sbarco online, principalmente legata a marketing e pubblicità, fase in cui attualmente è ferma la maggior parte delle PMI italiane. Per quanto ne possa essere percepita l'utilità, si tratta però di investimenti che piccole e piccolissime imprese non sempre sono in grado di sostenere, soprattutto considerati i ritorni economici non immediati.

Dalle PMI italiane non ci si aspetta certo che abbandonino, stravolgendola, la propria modalità di vendita che le ha contraddistinte fino ad oggi, né che ripensino totalmente i propri modelli produttivo-organizzativi ripartendo da zero, ma che siano in grado di adottare un **comportamento multicanale**, giocato cioè sulla compresenza dell'universo fisico (del resto tutte le imprese sono nate offline), e di quello online sfruttandone potenzialità e vantaggi. Nello specifico, questo significa affiancare il negozio "virtuale" a quello tradizionale. È un modo per aumentare le vendite e farsi conoscere di più, oltre che raggiungere una clientela più variegata e giovane.

Un comportamento del genere presuppone però pazienza, lungimiranza e accortezza: pazienza e lungimiranza nell'agire in prospettiva di riscontri e guadagni non visibili nell'immediato, accortezza nello sfruttare i vantaggi

provenienti da un approccio che porta l'azienda ad essere vicina e attenta al consumatore e al mercato nel suo complesso consentendo quindi di offrire un prodotto studiato sulle reali esigenze facendolo nelle modalità giuste.

“La ragione principale per cui una piccola o media impresa dovrebbe essere visibile online è data proprio dalla possibilità di adottare una strategia multicanale. Di fatto, oggi i clienti utilizzano canali differenti nel corso del proprio processo di acquisto. Uno studio condotto da Forrester Research mostra come in Italia il 37% dei possibili acquirenti applichi il cosiddetto effetto Ropo (Research Online Purchase Offline), evidenziando come si tenda a cercare informazioni online prima di acquistare in un luogo fisico. Già da questa tendenza si coglie come la presenza online sia essenziale per poter raggiungere il maggior numero di clienti possibile e ciò anche a fronte del sempre crescente utilizzo di dispositivi mobili (in Italia ci sono circa 21 milioni di smartphone ed oltre 1 milione di tablet)”.³⁶

SCHEDA DI APPROFONDIMENTO

■ B2C, E-commerce e multicanalità

I dati, le previsioni e le considerazioni fatte nei paragrafi dedicati all'e-commerce possono dirsi in gran parte valevoli per la parte riguardante il Business to Consumer. Le due tabelle sottostanti permettono un confronto dell'Italia non solo con il resto dell'Europa ma con lo scenario internazionale, restituendo così una visione di insieme più ampia. Vengono illustrati i guadagni derivanti dall'e-commerce negli ultimi tre anni (2012-2014) per le diverse aree geografiche, unitamente ad una lettura previsionale per il triennio 2015-2017 (Tabella5), e le prospettive di crescita per il medesimo arco temporale, in valori percentuali, dei principali Paesi (Tabella6). L'Italia, come visibile nella seconda tabella, occupa l'8° posto dopo paesi emergenti come Cina, India e Russia, ma prima di paesi più vicini a noi in termini di sviluppo come Spagna, UK e addirittura Svezia.

³⁶ Stefano Sordi, direttore marketing di Aruba. <http://nova.ilsole24ore.com/progetti/il-lusso-si-reinvent-online#sthash.y1jRnu09.dpuf>

Tabella5 – Crescita dei ricavi provenienti dall'E-commerce B2C nel mondo, per Paese – valori % (2012-2017)

B2C Ecommerce Sales Worldwide, by Region and Country, 2011-2016						
<i>billions</i>						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
North America	\$327.77	\$373.03	\$419.53	\$469.49	\$523.09	\$580.24
—US*	\$308.64	\$351.80	\$395.28	\$441.95	\$492.07	\$545.81
—Canada	\$18.58	\$21.23	\$24.25	\$27.55	\$31.02	\$34.43
Asia-Pacific	\$237.86	\$315.91	\$388.75	\$501.68	\$606.54	\$707.60
—China**	\$56.69	\$110.04	\$181.62	\$274.57	\$358.59	\$439.72
—Japan	\$112.90	\$127.82	\$118.59	\$127.06	\$135.54	\$143.13
—Australia	\$22.86	\$25.26	\$26.77	\$28.31	\$29.76	\$31.24
—South Korea	\$16.34	\$17.32	\$18.52	\$20.24	\$21.92	\$23.71
—India***	\$8.68	\$12.12	\$16.32	\$20.74	\$25.65	\$30.31
—Indonesia	\$0.56	\$1.04	\$1.79	\$2.60	\$3.56	\$4.49
—Other	\$19.84	\$22.30	\$25.14	\$28.16	\$31.53	\$34.99
Western Europe	\$218.27	\$255.59	\$291.47	\$326.13	\$358.31	\$387.94
—UK	\$76.75	\$87.25	\$99.19	\$111.30	\$122.68	\$132.79
—Germany	\$38.08	\$47.00	\$53.00	\$58.00	\$62.00	\$66.00
—France	\$29.68	\$33.33	\$36.99	\$40.35	\$43.57	\$46.88
—Spain	\$15.64	\$18.57	\$21.57	\$24.54	\$27.46	\$30.21
—Italy	\$12.88	\$16.16	\$19.80	\$23.81	\$27.80	\$31.25
—Netherlands	\$7.01	\$7.99	\$8.98	\$9.89	\$10.78	\$11.50
—Sweden	\$5.32	\$6.30	\$7.32	\$8.29	\$9.14	\$9.96
—Norway	\$4.97	\$5.82	\$6.71	\$7.60	\$8.40	\$9.02
—Denmark	\$5.16	\$5.90	\$6.63	\$7.33	\$7.98	\$8.50
—Finland	\$3.29	\$3.82	\$4.38	\$4.87	\$5.31	\$5.69
—Other	\$19.50	\$23.45	\$26.89	\$30.14	\$33.19	\$36.15
Central & Eastern Europe	\$30.89	\$40.17	\$48.56	\$57.96	\$64.35	\$68.88
—Russia	\$11.14	\$14.48	\$17.54	\$20.92	\$23.17	\$24.78
—Other	\$19.75	\$25.69	\$31.02	\$37.04	\$41.18	\$44.10
Latin America	\$28.33	\$37.66	\$45.98	\$55.95	\$63.03	\$69.60
—Brazil	\$13.92	\$16.95	\$19.74	\$23.51	\$25.52	\$27.28
—Mexico	\$4.18	\$6.16	\$7.98	\$9.88	\$11.40	\$12.92
—Argentina	\$2.57	\$3.36	\$3.86	\$4.79	\$5.65	\$6.33
—Other	\$7.66	\$11.19	\$14.40	\$17.77	\$20.46	\$23.07
Middle East & Africa	\$14.41	\$20.61	\$27.00	\$33.75	\$39.56	\$45.49
Worldwide	\$856.97	\$1,042.98	\$1,221.29	\$1,444.97	\$1,654.88	\$1,859.75

Note: includes travel, digital downloads and event tickets purchased via any digital channel (including online, mobile and tablet); excludes gambling; numbers may not add up to total due to rounding; *excludes event tickets; **includes sales from businesses that occur over C2C platforms; excludes Hong Kong; ***digital travel sales represent roughly 80% of B2C ecommerce sales
Source: eMarketer, June 2013

158176

www.eMarketer.com

Tabella6 – Ricavi provenienti dall'E-commerce B2C nel mondo, per area geografica (2012-2017)

B2C Ecommerce Sales Growth Worldwide, by Region and Country, 2011-2017							
<i>% change</i>							
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Middle East & Africa	70.0%	43.0%	31.0%	25.0%	17.2%	15.0%	13.0%
Asia-Pacific	37.2%	32.8%	23.1%	29.0%	20.9%	16.7%	14.2%
—Indonesia	104.5%	85.0%	71.3%	45.1%	37.2%	26.0%	22.0%
—China*	103.7%	94.1%	65.1%	51.2%	30.6%	22.6%	18.3%
—India**	47.2%	39.7%	34.6%	27.1%	23.7%	18.2%	16.6%
—South Korea	17.6%	6.0%	6.9%	9.3%	8.3%	8.2%	7.3%
—Australia	11.0%	10.5%	6.0%	5.7%	5.1%	5.0%	4.2%
—Japan	27.1%	13.2%	-7.2%	7.1%	6.7%	5.6%	5.0%
—Other	23.9%	12.4%	12.7%	12.0%	11.9%	11.0%	10.2%
Latin America	38.5%	33.0%	22.1%	21.7%	12.7%	10.4%	8.4%
—Mexico	46.7%	47.3%	29.6%	23.8%	15.4%	13.3%	10.3%
—Brazil	32.9%	21.8%	16.5%	19.1%	8.5%	6.9%	6.0%
—Argentina	40.6%	31.0%	14.9%	24.0%	18.0%	12.0%	10.0%
—Other	44.5%	46.2%	28.6%	23.4%	15.2%	12.7%	9.8%
Central & Eastern Europe	41.6%	30.1%	20.9%	19.4%	11.0%	7.0%	6.1%
—Russia	43.0%	30.1%	21.1%	19.3%	10.8%	6.9%	5.2%
—Other	40.8%	30.1%	20.7%	19.4%	11.2%	7.1%	6.6%
Western Europe	17.1%	17.1%	14.0%	11.9%	9.9%	8.3%	7.5%
—Italy	32.1%	25.5%	22.6%	20.3%	16.8%	12.4%	12.0%
—Spain	22.4%	18.8%	16.2%	13.8%	11.9%	10.0%	8.0%
—Sweden	22.0%	18.4%	16.2%	13.3%	10.3%	9.0%	8.4%
—Norway	21.8%	17.1%	15.3%	13.3%	10.5%	7.4%	6.4%
—Finland	20.1%	16.1%	14.7%	11.2%	9.0%	7.2%	6.3%
—UK	14.2%	13.7%	13.7%	12.2%	10.2%	8.2%	7.3%
—Germany	17.4%	23.4%	12.8%	9.4%	6.9%	6.5%	6.1%
—Denmark	16.5%	14.3%	12.4%	10.6%	8.9%	6.5%	5.9%
—Netherlands	20.2%	14.0%	12.4%	10.1%	9.0%	6.7%	5.7%
—France	12.2%	12.3%	11.0%	9.1%	8.0%	7.6%	7.1%
—Other	19.6%	20.3%	14.7%	12.1%	10.1%	8.9%	8.0%
North America	15.0%	14.0%	12.5%	11.9%	11.4%	10.9%	10.3%
—Canada	12.0%	14.3%	14.2%	13.6%	12.6%	11.0%	10.0%
—US***	15.2%	14.0%	12.4%	11.8%	11.3%	10.9%	10.4%
Worldwide	23.3%	21.7%	17.1%	18.3%	14.5%	12.4%	11.0%

Note: includes travel, digital downloads and event tickets purchased via any digital channel (including online, mobile and tablet); excludes gambling; *includes sales from businesses that occur over C2C platforms; excludes Hong Kong; **digital travel sales represent roughly 80% of B2C ecommerce sales; ***excludes event tickets
Source: eMarketer, June 2013

158187

www.eMarketer.com

■ B2B, E-commerce e Social Media

Si parla di Business to Business in riferimento a tutte le transazioni effettuate in una catena di valore industriale, prima che il prodotto finito venga venduto al consumatore finale. Più semplicemente indica le relazioni tra un'impresa e i propri fornitori per attività di approvvigionamento, di pianificazione e monitoraggio della produzione, o di sussidio nelle attività di sviluppo del prodotto, oppure le relazioni che l'impresa detiene con altre imprese, collocate in punti diversi della filiera produttiva. Il volume di transazioni di B2B è molto più elevato di quello di transazioni di B2C. Una delle ragioni consiste nel fatto che le imprese hanno adottato

tecnologie di commercio elettronico molto di più di quanto abbiano fatto i consumatori, ma anche perché si ha a che fare con fornitori riconosciuti e certificati, perché si tratta di acquisti ripetitivi, che avvengono nell'ambito di procedure in parte automatizzate e quindi sicure. Ad esempio: il rapporto commerciale tra un produttore e un grossista è una relazione B2B, mentre quello tra produttore o grossista, da un lato, e cliente/consumatore/utente privato finale, trattandosi di un rapporto diretto, viene invece definito B2C. Un altro esempio di transazione B2B è rappresentato da una realtà imprenditoriale che ricava lana dalla tosatura delle pecore e che vende il proprio prodotto a una seconda realtà che la tratta e la lavora per farne prodotto finito. Ma il processo potrebbe allungarsi nel caso in cui la seconda realtà sia dedicata ai soli processi di lavaggio e colorazione della lana che verrebbe poi venduta ad una terza realtà).

A differenza di quanto accade per il Business to Consumer, nel caso di aziende produttrici che vendono ad altre aziende che a loro volta vendono ad altri, il B2B, l'e-commerce può assumere due diversi aspetti, a seconda della natura dell'azienda e quindi del prodotto venduto: **e-commerce a supporto dell'attività di pre-vendita e post-vendita** o **e-commerce per la vendita online**. Nel primo caso il commercio elettronico serve da supporto alla rete di vendita tradizionale, che rimane il principale/unico canale di vendita, per quelle aziende dedicate alla produzione di articoli non vendibili online, come ad esempio macchinari agricoli o industriali. Ciò significa che il sito contiene apposite aree riservate a rivenditori o clienti dalle quali è possibile scaricare materiale promozionale, schede tecniche e di montaggio, disegni, listini, lo storico degli ordini, le fatture, il dettaglio del prodotto acquistato. Nel secondo caso si tratta invece, rimanendo fedeli all'esempio di aziende che producono macchinari, di attività di e-commerce a supporto della vendita ad esempio di pezzi di ricambio, piccole parti, viti, bulloni. Si tratta di una normale attività di vendita online accessibile a qualunque azienda (in base a criteri diversi a seconda dell'utente).

Così come nel B2C, anche per il B2B è fondamentale costruire delle strategie che mirino al raggiungimento di scopi specifici. Secondo una ricerca dell'*Osservatorio sul Marketing B2B 2014* le aziende che operano oggi in un contesto di Business to Business dichiarano di vedere **l'acquisizione di nuovi clienti e il rafforzamento delle relazioni esistenti** oltre ad una **maggiore capacità di divulgazione dei contenuti** il proprio principale obiettivo. Le principali sfide che le aziende affrontano oggi, secondo il campione intervistato, ricadono infatti nella sfera del miglioramento del processo di acquisizione dei clienti (48% delle risposte), della crescita e di una maggiore penetrazione del mercato (37%) e della necessità di sviluppare nuovi canali e strategie di comunicazione (34%)³⁷. Gli obiettivi toccano dimensioni e ambiti

³⁷ L'indagine, finalizzata ad analizzare i cambiamenti in atto nel marketing B2B in Italia, è stata condotta nel periodo tra il 20 gennaio e il 21 marzo 2014 su un campione di professionisti del marketing, delle vendite e della comunicazione di imprese italiane di ogni dimensione, appartenenti a tutti i settori economici. Maggiori dettagli alle pagine <http://www.21gear.com/2014/04/il-social-media-marketing-per-il-b2b-nel-2014.html> e <http://www.cribis.com/pages/news-osservatorio-marketingb2b-2014.aspx>

molto diversi da quelli che caratterizzano le strategie di B2C in cui l'azienda, trattandosi di un rapporto di vendita diretta al consumatore finale, punta soprattutto alla fidelizzazione del cliente e alla *brand identity* (che abbiamo visto essere stata sostituita dalla *loyalty identity*).

Nel B2B il raggiungimento degli obiettivi non passa più solo per il sito web aziendale, che rimane in ogni caso elemento di forza, non si parla più solo di *Web Marketing* o *Digital Marketing* ma di Social Media e quindi, a cascata, di **SOCIAL NETWORK** e **SOCIAL MARKETING**. Il comportamento multicanale delle aziende deriva quindi da un utilizzo congiunto di queste dimensioni e di questi strumenti di business.

CAPITOLO 3

LE STRATEGIE DI COMUNICAZIONE NELLA MODA

L'e-commerce non è semplicemente una nuova modalità di vendita ma è diventato un vero e proprio modo, del tutto inedito, di "*stare sul mercato*" e che sta modificando in profondità le basi stesse dell'economia attuale. **Il commercio elettronico, da pratica di nicchia è passata in poco tempo a rituale abitudinario per il consumatore.** Per quanti passi in avanti siano stati fatti nell'ultimo decennio però, il commercio elettronico in Italia non sembra essere ancora entrato in una fase di maturazione vera e propria: il nostro paese risulta infatti essere uno dei paesi europei con il più basso grado di digitalizzazione informatica (e con un'alta percentuale di persone anziane, poco propense alle nuove tecnologie, agli acquisti online e all'utilizzo di carte di credito). **Il settore moda è in linea con questa tendenza,** nonostante si inizino a registrare una timida fiducia e una crescente volontà di investire sul canale mobile.

Quindi è vero che il nostro paese occupa gli ultimi posti in quanto a utilizzo del commercio elettronico, è vero che la congiuntura economica attuale non è favorevole, ma va però detto che la Rete continua comunque ad ottenere performance migliori rispetto alla distribuzione tradizionale, e risulta essere il canale di vendita che offre, ad oggi, le maggiori potenzialità in termini di crescita. Negli ultimi due anni infatti, anche grazie all'esempio di grandi realtà americane come Amazon o Groupon, la situazione ha iniziato a dare segni tangibili di cambiamento. Tra tutti, il settore del fashion retail è quello nel quale l'inversione di tendenza è diventata sempre più visibile (si pensi a YOOX, l'unica azienda italiana inclusa nella prestigiosa lista IR 100 - Internet Retailer 100 - che comprende i primi 100 servizi di e-commerce a livello mondiale). Ma quali sono stati i fattori propulsivi che hanno spinto molte PMI ad affacciarsi al mondo dell'e-commerce? Sicuramente la presa di coscienza dell'inderogabilità di iniziare a considerare i vantaggi offerti dall'e-commerce non più come un'opportunità da cogliere ma come un vero e proprio imperativo se si vuole sopravvivere e rimanere competitivi, se si vuole raggiungere il nuovo consumatore tipo, se si vogliono sperimentare nuove opportunità di business, progettare nuove strategie in grado di tenere testa ai cambiamenti repentini del mercato e sfruttare le potenzialità offerte dalla Rete e i benefici che derivano da un contatto più diretto con il mercato. Fermo restando quanto appena detto è vero però che le aziende italiane, come visto nel corso di questo documento, non hanno ancora sviluppato una maturità tale da invertire in modo definitivo questa tendenza, sia per le dimensioni sia per abitudini ormai consolidate nel tempo. Ma la strada sembra essere quella giusta. E in tal senso i benefici immediati sono lampanti, come dimostra la

ricerca "*E-Shop in Italy*"³⁸: le aziende coinvolte nell'analisi, già attive online dal 2011, dichiarano infatti di aver incrementato del 161% le proprie entrate e del 57% la media degli ordini ricevuti evidenziando come sostenere gli obiettivi di vendita combinando i canali tradizionali e innovativi può garantire un alto livello di competitività³⁹.

Secondo l'indagine condotta nel 2013 da Human Highway per Netcomm⁴⁰, il Consorzio del Commercio Elettronico Italiano, gli acquisti online di prodotti di moda e abbigliamento nei primi 8 mesi del 2013 hanno conosciuto un aumento del 25,5% rispetto allo stesso periodo del 2012. Sono 13,2 milioni gli italiani che hanno scelto l'e-commerce per i loro acquisti nell'ultimo trimestre. Aumenta con una progressione significativa (oltre 1 milione di consumatori in un anno) la schiera degli *eFashionShopper*, raggiungendo quasi i 9 milioni di individui con un incremento del 14,5% rispetto all'ottobre 2012. Ma la ricetta vincente rimane quella della multicanalità: chi ha sperimentato sia la modalità di acquisto online nella moda sia l'acquisto tradizionale presso il punto vendita, preferisce indubbiamente comprare sulla rete perché il catalogo è più ampio, per i prezzi più contenuti e per la varietà dell'offerta. Rimane però importante poter usufruire dell'assistenza e servizio al cliente del canale tradizionale. Questo a dimostrazione di come proprio nell'integrazione multicanale le aziende di abbigliamento possano trovare il vero valore aggiunto.

A maggio 2014, come si può osservare dal grafico sottostante⁴¹, la vendita online di articoli di moda e abbigliamento registra il 14% sul totale delle vendite. Il comparto dell'Abbigliamento è tra le categorie merceologiche più acquistate online, al secondo posto dopo il settore del Turismo. Dal grafico si evince anche l'andamento di crescita costante del comparto nel corso degli anni: in otto anni è passato dal 3% del 2006 al 13% nel 2013. Infine, mentre tutti gli altri settori merceologici hanno conosciuto periodi di crescita ma anche di flessione, l'Abbigliamento è l'unico settore ad aver registrato finora un tasso di crescita costante nell'e-commerce nel corso degli anni.

³⁸ La ricerca, che ha interessato oltre 1.100 siti di e-commerce italiani ed è stata condotta tra gennaio e marzo 2013 sui dati consuntivi del 2012, è stata commissionata da ePages per far il punto sulla situazione dell'e-commerce in Italia. Approfondimenti al link <http://www.zeroventiquattro.it/economia-e-finanza/dal-gruppo-dada-una-ricerca-sulle-commerce-in-italia/>

³⁹ <http://www.itespresso.it/e-commerce-ordini-a-tripla-cifra-in-italia-84413.html>

⁴⁰ **Netcomm** - Il Consorzio del Commercio Elettronico Italiano è stato costituito l'8 settembre 2005, ma le sue origini risalgono agli albori del commercio elettronico in Italia. Gli obiettivi sono: promuovere le iniziative che possono contribuire alla conoscenza e alla diffusione delle tematiche, dei servizi e delle tecnologie connesse al commercio elettronico; stimolare la collaborazione delle imprese e degli imprenditori del settore, rappresentandoli nei rapporti con le istituzioni a livello nazionale, comunitario e internazionale; definire standard di qualità dei servizi offerti dagli operatori e-commerce; operare presso i media per una corretta comunicazione; operare a favore del settore in termini di aspetti legali e fiscali, diritto di autore, sicurezza e tutto quanto faciliti lo sviluppo di un mercato digitale. www.consorzionetcomm.it

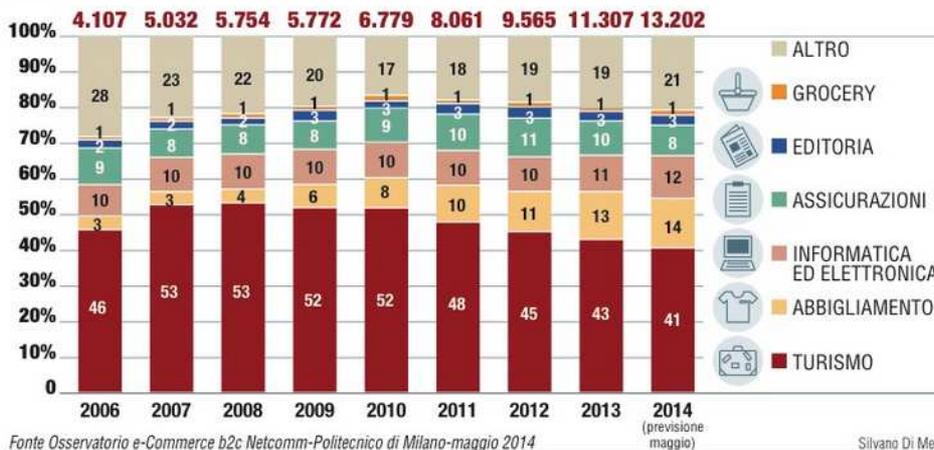
Human Highway - è un istituto di ricerca specializzato nell'analisi dei servizi, della comunicazione e del marketing online. L'attività di ricerca e d'indagine di Human Highway si svolge sul Web, mediante l'utilizzo di un panel rappresentativo della popolazione Internet italiana e grazie a un'innovativa suite di strumenti di ricerca per l'analisi dell'Internet economy, lo studio di efficacia delle campagne di comunicazione e la trasformazione dei media prodotta dalle tecnologie e dalla Rete. Human Highway è socio del Consorzio NetComm. www.humanhighway.it
Indagine presentata nel corso del *Digital Fashion*. <http://www.itespresso.it/netcomm-la-moda-sostiene-le-commerce-88494.html>

⁴¹ <http://www.hostingtalk.it/e-commerce-2014-mercato-italiano/>

Tra gli attori che operano nel campo della moda e dell'abbigliamento, sono i **marchi emergenti** a dover puntare sul commercio elettronico, perché sono proprio queste realtà a poter trarre maggiore beneficio dalle opportunità offerte dalla Rete: nella maggior parte dei casi si tratta infatti di piccole realtà per lo più artigianali, che non possiedono strumenti e risorse necessarie a promuovere il proprio business sui canali tradizionali. La possibilità quindi di vendere direttamente al consumatore, eliminando qualsiasi intermediario, permette di avere margini di guadagno più alti, a volte anche il +20-30% di profitto.

CRESCITA DELL'E-COMMERCE PER COMPARTI DAL 2006 A OGGI

Ripartizione % e totale in milioni di euro



Sono le logiche multicanale a fare di una strategia una *strategia vincente*, ovvero quelle logiche che si sostanziano nell'integrazione dei **canali offline** (canale fisico) e **online** (mobile e e-commerce). Lo scopo è quello di combinare, integrandoli, i tratti positivi di entrambi i canali. In questo modo da un lato il consumatore ha maggiori opportunità per entrare in contatto con l'offerta e di conseguenza fare maggiori acquisti, e dall'altra si realizza una più alta efficienza dei processi di punto vendita (ad esempio mediante il "Prenota online e ritira in negozio") e un miglioramento del servizio al cliente (ad esempio con l'acquisto online e l'assistenza in-store).

Arrivare ai propri consumatori non è però cosa semplice. Le difficoltà riguardano soprattutto i ritorni economici e la scarsa incisività. Il problema maggiore, ad esempio, è legato alla difficoltà di comunicare in una maniera "Internet Oriented". Non è sufficiente infatti che il materiale sia appositamente studiato per Internet, ma è necessario un costante aggiornamento, cosa che richiede tempo, lavoro e risorse apposite (sia in termini economici che di personale). Ancora tante e troppe marche utilizzano ancora Internet unicamente come vetrina in cui riprodurre le medesime immagini presenti nel catalogo, perdendo così il grandissimo potenziale

informativo e interattivo dello strumento. **Diventa quindi di vitale importanza per le aziende di moda utilizzare questo strumento adoperando “...informazioni interessanti, utili e in continuo aggiornamento...”⁴².**

In estrema sintesi:

- ⇨ Internet viene oggi utilizzato dalle aziende della moda:
 - Come strumento di comunicazione
 - Come mezzo di intrattenimento
 - Per la vendita diretta dei prodotti
 - Per la raccolta di informazioni sui propri consumatori
 - Per lo sviluppo delle collezioni grazie alle opinioni, i consigli ed i contributi di chi naviga in rete

- ⇨ Perché un’azienda di abbigliamento possa utilizzare internet come strumento di vendita:
 - Il consumatore deve essere già fidelizzato all’azienda
 - Il prodotto deve essere standardizzato e già testato dal consumatore. È infatti molto più facile vendere online prodotti basici e ormai riconosciuti dalla massa, come i jeans 501 Levi’s o le scarpe Nike, che capi di alta sartoria per quanto pregiati possano essere.

- ⇨ I tempi di approccio a questo nuovo strumento sono medio - lunghi e le aziende che presumibilmente hanno avuto successo per prime sono quelle che stanno puntando su:
 - Volumi di vendita elevati
 - Dimensione globale del mercato
 - Prevalenza di capi continuativi, non necessariamente sportswear o di accessori nella propria struttura d’offerta

⁴² Saviolo S., Testa S., *Strategic management in the fashion companies*, 2002, Milano, ETAS

ANNI 70-80

Utilizzo prevalente del **CANALE INDIRETTO**.

L'impresa non gestisce direttamente il processo di vendita ma si avvale di uno o più intermediari che rivendono ai dettaglianti.

Questo canale offre la possibilità al produttore di confrontarsi con i concorrenti e ciò è fondamentale per monitorare il posizionamento della marca. Sono soprattutto le imprese di piccola dimensione, che non hanno un brand affermato o i cui volumi di vendita ridotti non giustificano il ricorso a una distribuzione diretta a servirsi di questo tipo di canale. L'azienda si avvale del know-how acquisito dai distributori in termini di esperienza con prodotti simili.

Due tipologie: **canale corto**, nel quale opera un solo intermediario e il prodotto va dal produttore al consumatore passando per una centrale d'acquisto (vendita nella grande distribuzione); **canale lungo**, nel quale operano due o più intermediari: produttore, grossista, dettagliante, consumatore (vendita in negozio).

VANTAGGI

Confronto sul mercato con i diretti concorrenti all'interno del punto vendita.

Valutazione del corretto posizionamento dei propri marchi.

SVANTAGGI

Controllo non efficace del marketing mix elaborato per la marca
Mancato riscontro in tempi rapidi sui propri prodotti.

SUPERAMENTO CRITICITÀ

Progressivo avvicinamento del mercato alle imprese attraverso la vendita nello showroom, un luogo permeato di filosofia aziendale molto curato dal punto di vista del design, che trasmette valori aziendali e immagine del brand.

I format distributivi più comuni in un canale indiretto sono:

- *Punti vendita multimarca*. Forma tradizionale di distribuzione che ha caratterizzato in passato il comparto moda. Negozi tradizionali, gestiti da privati, che acquistano e rivendono un assortimento di marche e prodotti.
- *Department Stores* (es. Harrod's, Lafayette, La Rinascente). Sono grandi magazzini, format molto diffuso all'estero. Offrono prodotti di marca, unbranded, private label (prodotti a marchio proprio) e per fasce di clientela diversificata. Hanno superfici estese.
- *Grandi Superfici Specializzate*. Si distinguono dai grandi magazzini per una maggiore attenzione all'assortimento su poche categorie merceologiche, sia di marca e private label, e da una precisa specializzazione (moda, sport,...).
- *Magazzini Popolari*. Assortimento ampio, convenienza e prezzi bassi. Offerta generalista di prodotti basici, private label e unbranded.
- *Stocchisti e outlet aziendali*. Negozi, capannoni spersonalizzati senza attenzione all'immagine, gestiti da privati con offerta di grandi marche fortemente scontate perché trattasi di stock di invenduto delle stagioni passate. Offerta multimarca. Il *Factory Outlet* è gestito direttamente dall'impresa e si focalizza su una sola marca.

ANNI 90

Utilizzo prevalente del **CANALE DIRETTO**.

L'impresa gestisce direttamente l'attività di vendita mettendo a punto un sistema distributivo per la commercializzazione dei propri prodotti (ciò implica un grande investimento finanziario e un costante controllo). **Format distributivo tipicamente postindustriale, in cui i comportamenti non sono più decifrabili attraverso i modelli di analisi tradizionali, e l'avvicinamento al luogo di consumo diventa un'esigenza sempre più forte.**

Le imprese preferiscono quindi investire nella costruzione di un network di vendita di proprietà (es. Desigual inizialmente si serviva del canale indiretto ovvero i negozi di abiti mentre oggi ha punti vendita dedicati).

VANTAGGI

Maggiore controllo del mercato.

Gestione diretta dell'immagine e del posizionamento della propria marca.

Luogo di accumulazione di conoscenza tramite l'osservazione diretta dei comportamenti della domanda.

SVANTAGGI

Ingenti investimenti e costi.

Nessuna garanzia di buona distribuzione capillare.

Il principale format sono i negozi monomarca. Tra questi la distinzione viene effettuata a seconda della superficie:

- *Flagship Store*. Il punto vendita per eccellenza, solitamente di proprietà della'azienda, di grandi dimensioni, nelle città più importanti. Assortimento completo e prodotti esclusivi, ottimali per la comunicazione dell'immagine aziendale. Personale dedicato e gestito direttamente.
- *Self Standing Store*. Medie dimensioni, spazio commerciale sia di proprietà che di franchising all'interno di centri commerciali, aeroporti, hotel,... Pubblico generalista, molto ampio per target, attento alla moda.
- *Shop in Shop o corner*. Aree di dimensioni ridotte, dedicate unicamente alla marca industriale, all'interno di insegne commerciali gestita da personale aziendale (Clohè nella Rinascente o Harrod's).
- *Outlet aziendali*. Spazio medio/piccolo in cui l'impresa smaltisce l'invenduto. Area attigua all'impresa, scarsa attenzione all'arredo, spesso capannoni, gestito direttamente dall'impresa.
- *Centri outlet*. Vera rivoluzione nello shopping. Trasformazione di una giornata di shopping in una esperienza emotiva gratificante.
- *Grandi superfici specializzate*. H&M, Zara. Così come per il canale indiretto, si tratta di un'offerta monomarca, generalista sia per le occasioni che per le linee.
- *Temporary Shop*. Negozi con una lunghezza di vita prestabilita. Monomarca o multimarca. Generatori di entrate legate all'effetto "evento".

OGGI

Utilizzo prevalente del **SISTEMA MULTICANALE**.

Il canale diretto, principalmente negozi monomarca di proprietà o in franchising, viene affiancato al tradizionale canale indiretto in modo da controllare il mercato e valorizzare al contempo la propria identità.

Cambia il rapporto tra *consumo* e *marca*. L'impresa si concentra sui significati trasmessi dalla marca, riduce il proprio "brand portfolio" concentrandosi su poche marche destinate a mercati differenti cercando di andare incontro ai nuovi comportamenti di consumo.

Questo sistema prevede uno sforzo aziendale in più, teso soprattutto all'integrazione verticale di tutti gli attori della filiera e alla loro gestione.

In ogni caso il canale diretto rimane il modello che offre le migliori garanzie di successo del brand e di controllo sul mercato.

La tendenza è quella di utilizzare un sistema di offerta che preveda i seguenti modelli:

- Flagship stores
- Franchising
- Multimarca selezionati
- Department stores
- Concept stores
- Self standing stores

Questa strategia garantisce la maggiore redditività e il maggior presidio del mercato.

Oggi non è più il prodotto a convincere ma l'atmosfera. La sola efficienza logistica e una distribuzione capillare come avveniva in passato, non sono più in grado di rispondere a questo bisogno. Il consumatore vuole essere considerato unico e individuale. Vendere tutto a tutti non paga più. Si rende necessario ripensare il ruolo del negozio, il marketing tradizionale, la centralità del consumatore finale.

CAPITOLO 4

CONSIDERAZIONI SULLE STRATEGIE DI DISTRIBUZIONE COMMERCIALE ATTRAVERSO L'ANALISI DI DUE CASI SPECIFICI

Gli studi di caso condotti, sono riportati in modo sintetico sotto forma di resoconti indiretti di quanto emerso durante i colloqui con gli imprenditori interessati.

I resoconti descrivono le peculiarità organizzative di due realtà imprenditoriali e, nello specifico, i modi in cui queste affrontano la distribuzione commerciale e il ricorso ai nuovi strumenti online.

In merito a questo secondo aspetto, le sintesi insistono su tre evidenze emerse dai due casi: il valore strategico della diffusione tra i potenziali clienti, della cultura che permea il prodotto (the Wool Company); il carattere di ecosistema del distretto e gli effetti opposti che può produrre (forza sul piano produttivo e commerciale vs limitata necessità di comunicare fuori) (Blue Ocean); la scelta di aprirsi a nuove strategie come passo ponderato e progressivo, profondamente collegato all'equilibrio raggiunto dal proprio business. (Le prime due peculiari di ognuno dei Casi mentre la terza comune ad entrambi). Inoltre, la descrizione di altri aspetti quali l'assetto organizzativo, la storia aziendale e i loro rapporti con altre attività strategiche quali, ad esempio, la formazione, sono tutti elementi utili ad incorniciare e meglio interpretare l'oggetto specifico della ricerca: la distribuzione commerciale multicanale e online.

Complessivamente i resoconti integrano e ampliano la riflessione avviata nello scenario descritto alle pagine precedenti. In particolar modo offrono un complemento critico ai dati di scenario arricchendoli con informazioni prodotte dall'adattamento diretto, in realtà organizzative specifiche, di alcuni dei comportamenti tipo descritti sul piano macro.

I due resoconti mirano a fornire informazioni che possano rappresentare uno stimolo per i principali attori della formazione (organismi di finanziamento, enti di formazione e aziende) a considerare, dalle rispettive prospettive, il peso di alcuni fattori di contesto (in particolar modo i tre menzionati) sulla fattibilità e sul buon esito delle strategie multicanale e di comunicazione online. Una loro accurata valutazione, certamente da supportare anche attraverso successive ricerche di approfondimento, può rappresentare un elemento di forza anche nella programmazione e progettazione di un'offerta formativa tarata sulle effettive esigenze di aziende e sistemi.

I due Casi selezionati in questo studio hanno caratteristiche molto diverse.

Il Consorzio “Biella The Wool Company” è una piccola realtà del Biellese la cui attività è tesa a rivitalizzare la filiera della lana attraverso il recupero e la valorizzazione delle lane autoctone. Come vedremo nel dettaglio si tratta di un insieme di servizi molto articolato che, a seconda delle esigenze del cliente (l'allevatore), possono riguardare una o più fasi del processo di nobilitazione della lana, sino a giungere alla produzione di prodotti specifici e alla loro vendita. Il ricorso alle tecnologie della comunicazione online ricopre un ruolo strategico, benché le sue potenzialità vadano anche oltre a quelle comunemente attribuite a queste tecnologie (illustrate nella precedente sezione) e siano sempre da considerarsi in un'ottica integrata con altre strategie tradizionali. Nell'economia di questo lavoro potremmo considerare il caso della Biella The Wool Company come caso parzialmente rappresentativo poiché racchiude in sé due aspetti: il ricorso e il riconoscimento dell'importanza dell'uso di strategie online; un uso peculiare di tali strategie e un modello di differenziazione molto originale, basato su una *vision* profonda e di lungo periodo.

La New Blue Ocean è una realtà organizzativa di medie dimensioni, anch'essa estremamente dinamica caratterizzata però da un ambito di attività e da un modello di business più classici. Fa parte di un distretto industriale e si colloca in una fase specifica del processo produttivo: stiratura e confezionamento. Pertanto essa vive all'interno di un ecosistema, del quale è elemento costitutivo formale, più strutturato della precedente. Tale posizione riduce le sue necessità di ricorrere a strategie di distribuzione multicanale e, soprattutto, di servirsi di tecnologie di comunicazione online. Proprio queste caratteristiche, però, ci consentono di utilizzare questa realtà come *caso critico*, vale a dire esempio di sistema organizzativo che ci fornisce informazioni utili a mettere alla prova, testare gli assunti che sono comunemente ritenuti validi quando si parla di uso delle nuove tecnologie come fattore strategico (spesso *tout court*).

Come già accennato in precedenza, i resoconti hanno un taglio indiretto, frutto dell'estrapolazione e della sintesi dei contenuti delle interviste. I testi integrali possono essere consultati in allegato. Entrambi i resoconti condividono alcuni ambiti tematici chiave ai quali tuttavia se ne aggiungono altri dettati dalla specificità dei casi studiati.

4.1 BIELLA THE WOOL COMPANY: LE CARATTERISTICHE DELL'IMPRESA E BREVE STORIA

Il consorzio Biella The Wool Company (di seguito Company) è una realtà imprenditoriale di piccole dimensioni ed elevato dinamismo.

Nasce per dare un servizio di filiera all'allevatore consentendogli di vendere la propria lana indipendentemente dalle richieste della grande industria. Per i non addetti ai lavori può sembrare un aspetto di poco conto, ma è sostanziale considerando com'è strutturato il mercato della lana, come vedremo a breve.

La Company impiega complessivamente 8 persone: una funzione direttiva e commerciale; una di amministrazione; un esperto conoscitore del tessuto imprenditoriale locale che tiene i contatti con le imprese della filiera; cinque profili tecnici che provvedono alle attività di selezione, smistamento e imballaggio del prodotto.

Il grosso delle attività di ritiro e selezione delle lane avviene nel centro di raccolta lane sucide di Miagliano, dove ha sede l'impresa, presso i locali dell'antico cotonificio Poma. Le altre attività di nobilitazione della lana sono svolte presso ditte specializzate localizzate nel territorio biellese. Sul territorio nazionale la Company dispone di altri due centri di raccolta: uno in Abruzzo e uno in Puglia.

Negli anni alla Company si è affiancata un'altra società, Biella the Wool Box (di seguito Box). Anch'essa è situata nei locali dell'ex cotonificio ed ha una funzione complementare alla prima, gestendo tutte le attività di vendita dei prodotti sviluppati attraverso la Company e, soprattutto, promuovendo attività di tipo formativo e informativo utili ad accrescere e diffondere la cultura della lana. Quest'ultimo è un elemento chiave sul quale si incardina la *vision* di entrambe le imprese. Benché lo studio di caso avesse preso le mosse dall'interesse per il modello di business della Company, le attività sul campo hanno mostrato come le due realtà organizzative siano complementari. Solamente considerandole entrambe è possibile ricostruire un quadro il più completo possibile non solo del modello di business adottato ma anche della *vision* che orienta le loro attività. Per chiarire meglio la *vision* e le problematiche a cui cerca di rispondere è molto utile ripercorrere in breve la storia delle due organizzazioni.

La Company nasce nel 2008 su iniziativa di Nigel Thompson. Inglese di nascita, Nigel si trasferisce in Italia negli anni 80 dove inizialmente lavora come amministratore delegato di un'azienda inglese che commercia lana nel biellese. Negli anni consolida le sue competenze di esperto conoscitore della lana non solo internazionale ma anche autoctona. Quindi, dopo diversi anni inizia a lavorare, con funzioni di commerciale, in un'impresa italiana specializzata nel lavaggio della lana. La sua funzione diventa quella di trovare clienti interessati a lavare la lana a Biella. Attraverso il contatto con molti allevatori, potenziali clienti, riscontra immediatamente un problema: le quantità minime che la sua azienda era disposta a lavorare (in linea con gli standard di mercato) erano troppo elevate per i piccoli allevatori. Questi finivano perciò per rifiutare l'offerta e rinunciare al lavaggio della lana. Tale esigenza, disattesa, era a sua volta un indicatore di un problema ben più grande per l'allevatore, tutt'oggi presente: il piccolo allevatore non aveva mai avuto facilità a vendere la lana poiché i prezzi imposti dall'industria e dal commercio erano molto bassi per qualità diverse da quelle dominanti il mercato della moda (ad esempio la lana Merinos). Per l'allevatore di molte specie autoctone, quindi, non era vantaggioso vendere la lana. Allo stesso tempo però egli non aveva la capacità e la forza per intraprendere da solo le diverse fasi che caratterizzano la nobilitazione di questo prodotto: lavaggio,

pettinatura, filatura, ecc. Uno stato di cose questo, che inevitabilmente finisce per fare della lana uno scarto altamente inquinante e, di conseguenza, oneroso poiché da smaltire.

Come spesso accade quando ci si trova ad affrontare nuove sfide, la necessità di comprendere al meglio i problemi con cui ci si deve confrontare e di trovare risposte adeguate, porta a ricercare esperienze analoghe e modelli cui ispirarsi. Un'occasione di confronto e approfondimento si presentò per Nigel in una conferenza organizzata a Bad Schandau, vicino Dresda, con oggetto molto specifico e attinente: "lavaggio di lana – quante opportunità per lavare i piccoli lotti di lana". L'evento, che coinvolse circa 80 persone, fu un momento di confronto per allevatori, associazioni, piccoli industriali, che condividevano la medesima esigenza di Nigel. Emerge quindi che il problema, benché ancora poco visibile, era condiviso da altri allevatori e piccoli industriali, e a livello europeo. Si apriva, dunque, un ambito di mercato nel quale la sua azienda decide di inserirsi con un programma di lavaggio pensato per il piccolo allevatore. Dopo l'avvio di questo nuovo servizio non tardano a manifestarsi nuovi spunti e opportunità per ampliarne la portata. In un mercato che sottovaluta e svaluta le lane autoctone, il piccolo allevatore, infatti, può essere interessato non solo al lavaggio ma anche alla pettinatura e alla filatura della lana. Ancora di più, egli può essere supportato verso un prodotto sempre più definito, attraverso la tintura in diverse colorazioni, alla composizione in gomitoli di varie pesature confezionati ed etichettati con il proprio nome. Ogni passaggio aggiunge valore e consente all'allevatore di ottenere un prodotto più vendibile della propria lana sucida e ad un prezzo più vantaggioso.

È questo il modello di servizio che si andrà consolidando nell'attività della Company. Nelle parole di Nigel Thompson:

"Noi abbiamo capito che c'era un'altra possibilità di lavoro, dato che il mondo diventava più ecologico. Gli allevatori avevano della lana da pecore di razze particolari, ma non riuscivano a guadagnare soldi perché al commercio non interessava tanto la qualità della lana, ma il prezzo. Per questo motivo il commercio tende a pagare il meno possibile all'allevatore. Inoltre era un sistema che forniva meno informazioni possibili. L'allevatore non sapeva cosa fare con la lana perché non è un esperto del settore tessile. Noi abbiamo capito che se l'allevatore portava la lana a Biella e noi facevamo tutte le lavorazioni e gli restituivamo il prodotto finito che poteva vendere nella sua zona d'Europa, non solo in Italia, lui riusciva a guadagnare molto di più con la sua lana, investendo piccole quantità di soldi, praticamente irrisorie. In questo modo l'allevatore riesce a vendere un prodotto finito, come vende il miele, come vende tutti gli altri prodotti nel suo agriturismo e nella sua zona locale. È una integrazione del reddito, e questi soldi poi li può investire di nuovo nelle pecore e nella produzione di lana. Questo è un sistema che non è mai esistito; lo abbiamo creato noi ..."

Era quindi necessario creare una funzione di snodo che mediasse tra allevatore e le diverse fasi della filiera coinvolte in base al livello di lavorazione desiderato.

La Company ricopre esattamente questa funzione. La sua *vision* tuttavia, non si struttura solamente in risposta ai problemi di carattere produttivo e commerciale pocanzi accennati, e non incarna interessi unicamente di tipo

commerciale. Centrale è la componente etica legata alla valorizzazione delle lane autoctone e al rilancio di una cultura della lana. Due aspetti essenziali per evitare che la lana sia considerata alla stregua di uno scarto. Un problema ampiamente dibattuto sul piano istituzionale, sia nazionale sia europeo, che negli anni ha prodotto soluzioni più orientate alla definizione di criteri efficienti di smaltimento e recupero che non alla rivalutazione della lana come tessuto di qualità. The Green Wolf, ad esempio, è un progetto Life+ che ha come oggetto la trasformazione della lana sucida in fertilizzanti.

Le ragioni alla base della scarsa attenzione alla rivalutazione della lana sono molteplici. Di sicuro tra queste vi è il minor appeal dei prodotti in lana rispetto ai nuovi tessuti, i cosiddetti materiali tecnici, supportati da imponenti campagne pubblicitarie ad opera dei grandi produttori. La lana è meno di moda e pertanto ha un più basso interesse sul piano commerciale. Il prodotto ha tuttavia ottime qualità, può essere sottoposto a diverse lavorazioni e può soddisfare molteplici usi, non solo nel settore abbigliamento. Rivitalizzare la filiera della lana, pertanto, non è solamente possibile ma anche auspicabile poiché ad essa sono collegate opportunità lavorative, il che si traduce in benessere per molti operatori, ma anche in ricadute positive sul piano ambientale utilizzando lane che altrimenti rappresenterebbero uno scarto da smaltire. Per riuscire in tale scopo non basta però attivare le diverse fasi della lavorazione e creare sinergie tra gli attori chiave che le presidiano: è indispensabile rilanciare la cultura della lana al fine di creare interesse nella gente.

È a tal fine che la *vision* della Company mostra il suo carattere etico profondamente radicato su temi quali la rivalutazione delle fibre naturali, la sostenibilità ambientale dei prodotti e delle produzioni, la tracciabilità dei materiali al fine di valorizzare le specificità locali. Per intraprendere questa strada la Company si dota quindi di una nuova iniziativa e di un nuovo partner. La prima è la mostra itinerante permanente “Wools of Europe”, vetrina per la diffusione del valore delle lane autoctone europee; il secondo è il “The Wool Box”, impresa che opera unicamente online conciliando attività di vendita, informazione e formazione.

4.2 UN CORE BUSINESS CON UNA FORTE VOCAZIONE ETICA:

TRASFORMARE LA LANA, RIANIMARE UNA CULTURA

Come già accennato, Biella the Wool Company offre un servizio di filiera all'allevatore consentendogli di vendere la propria lana indipendentemente dalle richieste della grande industria.

Il suo Core Business è quindi la **trasformazione della lana**. Schematicamente **le fasi del processo di lavorazione** possono essere così descritte:

La lana inviata dall'allevatore nei centri di raccolta viene selezionata. È una fase di tipo artigianale fondata sulle competenze di pochi operatori che ispezionano il contenuto delle balle per verificarne la tipologia e la qualità. In questa fase si separa la lana dalle impurità che inevitabilmente sono presenti

(trattandosi di un prodotto naturale) e si eliminano le parti rovinate e che presentano difetti. È la fase più importante del processo che consente di lavorare su un prodotto omogeneo e qualitativamente buono. Una fase che spesso non è presente nelle lavorazioni industriali di tipo più commerciale. Una volta selezionata, la lana segue due itinerari diversi secondo la tipologia di cliente. La lana proveniente da allevatori interessati unicamente alla vendita della sucida viene accumulata in gruppi omogenei, imballata e inviata all'industria nel mercato internazionale. Una parte di questa lana viene usata anche direttamente dalla Company per la produzione di filati e semilavorati che saranno venduti attraverso il Box (di seguito descritto). La lana proveniente da allevatori interessati alla nobilitazione per avere un prodotto da vendere sul mercato viene inviata alle varie lavorazioni: lavaggio, pettinatura, tintura, filatura, ecc. Tale operazione non viene eseguita internamente, ma nelle varie fabbriche del distretto tessile biellese. Da ultimo la lana torna nella Company per il controllo di qualità e, quindi, viene rispedita all'allevatore.

La Company svolge un ruolo di terzista e ha una funzione di innesco e coordinamento dell'intero processo. La sua tipologia di clienti è duplice. Tra questi la posizione più interessante (sulla quale si fonda l'originalità dell'attività della Company) è l'allevatore interessato a ottenere un prodotto semilavorato da vendere sul mercato. Un prodotto etichettato con il suo nome e con quello della Biella the Wool Company (quale soggetto che ha presidiato e reso possibile il prodotto). Ma ancora più importante, un prodotto corredato di un **certificato di tracciabilità** che ne identifica l'origine, la qualità e il luogo in cui è avvenuta la lavorazione.

Altre **due attività chiave** si collocano a monte e a valle di questo processo. Prima della lavorazione, attraverso il sito internet, la Company fornisce non solo le indicazioni generali sul tipo di servizio che offre, ma anche le informazioni specifiche sulle lavorazioni che possono essere eseguite sui diversi tipi di lana. Attraverso degli schemi chiari e dettagliati l'allevatore è in grado di verificare che genere di prodotto può ottenere dal tipo di razza ovina e dalla categoria di lana in suo possesso. Al termine della lavorazione, oltre al prodotto finito tracciato e certificato, ad ogni allevatore viene restituita una scheda di valutazione della lana che egli ha fornito, una sorta di pagella utile a segnalare la qualità della sua materia prima. Si tratta di un feedback importante che consente all'allevatore di migliorare la qualità della lana (ad esempio prestando maggiore attenzione nelle fasi di tosatura e imballaggio) e quindi di ricavare un guadagno maggiore dalla sua vendita.

Il modo stesso in cui è impostato il core business della Company mostra l'importanza ricoperta da aspetti anche non direttamente legati a una logica puramente commerciale; gli elementi etici cui si è accennato più volte: il supporto ai piccoli allevatori, l'animazione della filiera, la valorizzazione delle lane autoctone attraverso la certificazione e la tracciabilità dei prodotti. Parallelamente questo tipo di servizio mette in evidenza il ruolo strategico ricoperto dal territorio di riferimento: uno dei più importanti distretti

industriali del tessile italiano, che negli ultimi anni ha visto un'importante e drammatica riduzione delle attività ma nel quale persistono quelle competenze e dotazioni tecnologiche che rendono ancora possibile attivare una filiera.

4.3 UNA STRATEGIA DI PROMOZIONE AD AMPIO SPETTRO DOVE INIZIATIVE INFORMALI E FORMALI SI RINFORZANO RECIPROCAMENTE

Il successo del modello proposto dalla Company non può tuttavia prescindere dalla presenza di un bacino di clienti interessati al prodotto. Ed è su tale aspetto che si disegnano le peculiarità delle strategie di promozione e, successivamente, di distribuzione commerciale della Company. L'ampio spettro di finalità - commerciali ed etiche - spingono l'impresa a dotarsi di un mix molto efficace di attività informative, di promozione culturale e di commercializzazione, supportate tanto dall'uso di sistemi online quanto dal ricorso a strategie informali quali il passaparola. È qui che assumono una funzione strategica anche l'Esposizione permanente The Wools of Europe e Biella the Wool Box.

Wools of Europe è un'esposizione permanente itinerante finalizzata a diffondere la cultura della lana autoctona. È stata avviata nel 2010 in collaborazione con ATELIER-Laines d'Europe con un'iniziativa di lancio durata cinque giorni nell'area di Bergerie Nationale de Rambouillet, vicino Parigi. L'esposizione ha interessato 90 specie diverse di pecore provenienti da 27 paesi europei. Centinaia di visitatori hanno potuto osservare documenti fotografici, toccare i diversi tipi di lana, e scoprire la vasta tipologia di prodotti fatti con queste lane: abiti, coperte, tappeti, oggetti di design e arti da ricamo. Gli espositori sono giunti da molti paesi europei (Svezia, Finlandia, Repubblica Ceca, Germania, ecc.) per incontrare altri partecipanti operanti come loro nel settore delle lane europee. La mostra si è quindi spostata a Miagliano (Biella), nei locali della Company per poi ripartire verso altre mete europee. Per potenziare ulteriormente la strategia di comunicazione dell'esposizione è stato prodotto anche un catalogo, stampato in più lingue, contenente testi e fotografie e acquistabile presso i siti dei due soggetti organizzatori. Esposizione e catalogo ambiscono entrambi a far conoscere ad un vasto pubblico le qualità tanto della lana quanto delle persone e del sistema che c'è dietro la sua lavorazione.

Accanto all'iniziativa della mostra è da menzionare l'intenzione della Company di utilizzare parte dei locali dell'ex-cotonificio Poma, ampi spazi al momento non utilizzati, per ospitare un museo della lana. Un luogo in cui siano ricostruite le principali fasi del processo di lavorazione, utilizzando vecchi macchinari non più utili per produrre ma ottimi per mostrare l'essenza delle singole lavorazioni a scopo informativo e divulgativo. Un luogo, quindi, aperto a scuole e a quanti siano interessati ad accrescere la propria cultura sulla lana e la sua lavorazione.

In sostanza nella strategia della Company emerge con forza la convinzione di quanto sia necessario prevedere dei momenti che rendano possibile l'incontro tra operatori e potenziali utilizzatori. Il fine non è solamente commerciale. Attraverso lo scambio, il confronto e l'esperienza diretta è possibile infatti veicolare un messaggio più complesso che inquadra l'universo lana e tutte le sue molteplici implicazioni: commerciali, produttive, ecologiche. Mentre sul versante degli operatori del settore questi momenti consentono di rafforzare legami e promuovere nuovi sentieri di sviluppo, sul versante dei potenziali utilizzatori sono in grado di creare cultura e gettare le basi per un consumatore consapevole, a sua volta capace di riconoscere il valore della lavorazione tessile.

Questa attività di promozione è supportata anche dal sito della Company il quale raccoglie sia contenuti informativi su tutti i temi che sono oggetto di approfondimento delle iniziative di animazione, sia le indicazioni specifiche per guidare l'allevatore all'interno del servizio. È proprio il sito l'anello di congiunzione tra la fase di promozione e quella di distribuzione del servizio. Tanto a livello locale quanto europeo, infatti, è nel sito che gli allevatori possono trovare tutte le informazioni necessarie per richiedere il servizio: dalle schede informative sul tipo di lavorazioni che è possibile realizzare a partire dalla razze di pecore e dalla qualità di lana che si possiede (di cui abbiamo parlato) ai criteri di consegna e restituzione del prodotto lavorato.

The Wool Box è una piccola impresa che opera unicamente online. Emilio Langhi, suo presidente, condivide con Nigel l'amore per la lana e la consapevolezza di quanto sia importante rivitalizzare e diffondere la cultura immensa in essa contenuta. Le funzioni di The Wool Box sono pertanto molteplici. È il canale commerciale principale dei prodotti sviluppati dalla Company (che non vende i propri prodotti sul suo sito), e allo stesso tempo strumento di informazione e formazione.

Prima ancora che a fini commerciali, il Box nasce come spazio online, sotto forma di blog, utile a sondare il mercato e, parallelamente, a creare interesse sul mondo della lana. Successivamente viene attivata la funzione di canale commerciale di vendita dei filati autoctoni prodotti dalla Company. Emilio capisce però che queste due funzioni da sole non bastano. Arricchire i servizi del Box di un'offerta formativa è la scelta che può fare la differenza.

La formazione, infatti, è un canale duplice. Da un lato permette all'impresa di diffondere conoscenze e competenze di tipo tecnico, ma anche il portato culturale da cui derivano; dall'altro, attraverso il contatto diretto con le persone, rende possibile acquisire informazioni di prima mano su gusti e tendenze. I feedback dei corsisti sono utili non solo a migliorare l'offerta formativa ma anche ad offrire importanti suggerimenti sul tipo di prodotti che più piacciono, sulle loro caratteristiche più gradite, aiutando in tal modo a perfezionare la produzione della Company. Ma c'è di più.

Attraverso la formazione il Box getta le basi per creare risorse competenti, motivate e potenzialmente coinvolgibili con forme di collaborazione esterna. Si tratta dei così detti "ambasciatori". Nel sito stesso si legge:

“Appassionati estimatori della lana, della filiera valoriale, etica e ambientale sottesa dalla produzione in chilometro zero, che si impegnano a diffonderne la cultura, specie di quella autoctona, stimolando i consumatori a conoscerne caratteristiche e peculiarità, fornendo loro la possibilità di reperirla, testarla e apprezzarla. Si tratta quindi di possedere requisiti di passione, spirito di intraprendenza, volontà, intuito e voglia di guadagnare, attivandosi per diffondere la proposta del ritorno a una fibra naturale, ecocompatibile, duratura e di grande soddisfazione personale nell’essere lavorata.”

Un’attività quindi di carattere autonomo, che racchiude in sé una funzione d’indubbia utilità per rafforzare la missione del Box (e della Company) e allo stesso tempo offre ai collaboratori un’opportunità d’integrazione al reddito.

Le strategie di promozione dell’insieme di servizi e prodotti delle due imprese sono quindi principalmente fondate su iniziative originali, ad ampio spettro e caratterizzate da un programma di medio lungo periodo. Queste attività fungono da momenti di informazione e animazione culturale territoriale e sono allo stesso tempo cassa di risonanza e nuova fonte di stimolo per i fermenti che evolvono attraverso il passaparola. Una volta creato l’interesse vi si risponde attraverso le informazioni contenute nei siti web: quello del Wool Box, rivolto al commercio dei prodotti, all’informazione (attraverso il blog e le varie sezioni tematiche) e alla formazione; e quello della Wool Company, dedicato specificamente ad informare gli allevatori interessati a vendere la lana.

Al contrario, in questa strategia uno spazio marginale è ricoperto dai sistemi più tradizionali di promozione. Nigel ed Emilio non negano l’importanza di avere agenti sui territori. Nei loro programmi sarebbero necessari sia su scala nazionale sia europea. Il problema sono i costi associati a questo tipo di funzione. Si tratta di una criticità importante, che tocca anche la possibilità di potenziare altre funzioni organizzative interne, ma che è perfettamente coerente con quanto registrato da molti studi sul mercato del lavoro italiano. L’elevato costo del lavoro riduce le possibilità di espansione. Anche quando il proprio business cresce in modo costante, scegliere di investire nell’espansione organizzativa e del proprio mercato di riferimento può essere un passo rischioso, da valutare con molta cautela. Per queste ragioni al momento la Company dispone di un unico agente in Francia.

Osserviamo più nello specifico quali sono i tratti distintivi del modello di distribuzione.

4.4 LE STRATEGIE DI DISTRIBUZIONE COMMERCIALE: MULTICANALE ORIGINALE

Non è facile ricondurre le strategie di distribuzione commerciale di queste due imprese ai modelli canonici illustrati in letteratura e menzionati nella precedente sezione di questo rapporto.

La centralità della multicanalità e del ricorso all'e-commerce è evidente. Queste due strategie assumono però delle caratteristiche peculiari. Come abbiamo visto, a livello di promozione le due imprese fanno ricorso ad agenti e a mediatori territoriali in modo marginale; oltre al centro di raccolta di Miagliano hanno attivato due centri di raccolta in Abruzzo e Puglia, ma sono ancora in una fase di avvio. La scelta di contenere il numero degli agenti e di attendere per avviare nuovi centri di raccolta e per individuare altri responsabili territoriali è legata principalmente agli elevati costi che al momento comporterebbero uno sforzo eccessivo nonostante il trend complessivamente positivo delle loro attività. Al contrario, le due imprese investono ampiamente in strategie indirette (apparentemente non finalizzate), utili soprattutto per creare cultura e alimentare il passaparola. L'esposizione, il museo, la formazione sono tutte iniziative che producono ricadute sicuramente importanti, anche se comunque apprezzabili unicamente in una logica di medio lungo periodo. I siti completano il tutto, ricoprendo tanto una funzione di vetrina, quindi utile a informare e/o rinforzare l'interesse già prodotto dalle altre iniziative, quanto una funzione di tipo commerciale, vendita prodotti e servizi specifici. I siti diventano però l'anello essenziale, imprescindibile, nella fase di distribuzione.

Per ognuna delle due imprese osserviamo schematicamente la funzione del sito riguardo alle loro esigenze distributive.

La Wool Company è un'impresa commerciale che svolge attività di tipo BtoB, commercio interaziendale. I suoi clienti sono i piccoli allevatori e le altre imprese della filiera tessile. Il bacino di allevatori di riferimento è di estensione internazionale, prevalentemente nazionale ed europeo, ma con clienti anche extra europei. Indipendentemente dal fatto che si tratti di allevatori locali o stranieri, la raggiungibilità di questo tipo di clienti è sempre stata un elemento critico. Internet e soprattutto il connubio con le tecnologie *mobile*, hanno ridotto drasticamente i vincoli di raggiungibilità e hanno abbattuto i costi che sarebbe stato necessario sostenere fino a 10 anni fa.

Nigel: "10 anni fa non avremmo potuto neanche immaginare di fare questo lavoro. L'allevatore spesso vive in posti difficili da raggiungere e contattare; avremmo avuto costi altissimi solamente di telefonia e rappresentanza. Oggi l'allevatore ha internet. In questi anni il suo mondo è cambiato in modo drastico anche grazie ai figli; inizialmente non volevano vivere in campagna perché non volevano essere esclusi dal mondo, ora non lo sono più grazie alle nuove tecnologie"

Le nuove tecnologie, soprattutto di tipo *mobile*, giocano un effetto positivo su più piani. I giovani sentono meno il peso legato all'impossibilità di "andar via" potendo comunque accedere a un'offerta, in termini di consumi, molto più ampia di prima. A sua volta la presenza dei giovani innesca, o comunque supporta, facilita, la socializzazione dei genitori alle nuove tecnologie. Queste nuove abitudini si traducono in nuove opportunità di lavoro.

Le funzioni del sito sono sostanzialmente quattro: promuovere il servizio e la sua filosofia di fondo (la vision, come abbiamo già visto); informare

l'allevatore su come funziona il servizio in modo specifico e su come attivarlo; supportarlo nello stabilire il tipo di lavorazioni che può fare sulla base dei suoi animali e della categoria di lana che possiede; infine, una volta avviato il servizio, attraverso il sistema di tracciabilità, informarlo su dove si trova la sua lana e in quale fase del processo di lavorazione. Quest'ultima funzione è estremamente interessante poiché rinforza le dinamiche di fiducia sulle quali inevitabilmente si regge questo tipo di relazione commerciale, soprattutto per quegli allevatori stranieri, molto lontani, che potrebbero essere più restii ad inviare le proprie lane. La tracciabilità è una funzione nuova, ancora in fase di testing, poiché a differenza delle altre, necessita di un apporto tecnologico più consistente, ma verso la quale è orientato l'interesse della Company per rinnovare e rendere più completo il sito.

A differenza della Company, il Box è un'impresa commerciale che offre prodotti e servizi in una logica di tipo BtoC, vendita al dettaglio. Per il Box il sito è ancora più importante poiché è l'essenza stessa del suo modello organizzativo.

Anche in questo caso all'attività online sono attribuite più funzioni: informativa del servizio e della filosofia dell'impresa (molto interessante la sezione Lanosofia); di vendita diretta dei prodotti (ferri, filati, pattern, coperte, libri ecc.); di vendita diretta dei servizi (corsi di formazione); di animazione e approfondimento tematico.

Ma l'aspetto più interessante nel modo di ricorrere alla rete da parte del Box è la combinazione di diversi strumenti online. La strategia combina sito, blog e social network (soprattutto Facebook). Tre canali che sono stati scelti negli anni poiché ognuno in grado di valorizzare aspetti diversi della strategia di promozione/distribuzione.

Emilio: "Il sito ci serve per vendere; è la piattaforma per poter veicolare le transazioni di denaro. Il blog serve soprattutto per gli appassionati, per approfondire attraverso letture; ma non sempre è straordinariamente vivace, poiché gran parte del target è femminile e ci legge e interagisce attraverso la telefonia e quindi non ha la possibilità di dedicare così tanto tempo per un approfondimento. Chi ha tempo invece approfondisce, ma non è esattamente il nostro obiettivo principale attraverso la comunicazione online. Noi siamo più orientati a fornire l'impulso: "Caspita che bello come posso farlo". "Dov'è che trovo il pattern." "Che bella questa lana", "Non è che c'è il corso?" "Posso farlo io? Posso guadagnare?". Se mi fornisci questa informazione allora io vado questa sera nel computer di casa ad approfondire la tematica."

I tre strumenti sono quindi integrati e complementari. Il sito serve principalmente per favorire le transazioni e per pubblicizzare prodotti e servizi. Spesso chi va sul sito va a colpo sicuro o comunque già abbastanza consapevole di che cosa sta cercando. Anche lì, tuttavia, trova informazioni e modalità di comunicazione utili ad accrescere la sua curiosità. Ad esempio, l'aggiornamento del commento fotografico è costante e segue le stagioni e le nuove linee di prodotti che di volta in volta si decide di lanciare. Una volta effettuati gli aggiornamenti si preparano dei post sul blog e quindi si arriva su Facebook.

Emilio: “Facebook è l’ultimo anello della catena, ma è il più importante.”

La sua forza risiede nella facilità di utilizzo e nelle sua rapidità. È uno strumento che probabilmente si adatta meglio alle caratteristiche del mobile che, come abbiamo visto, è il veicolo principale con cui si orienta la tipologia di clientela del Box. Anche i siti, ovviamente, possono essere ottimizzati per la visualizzazione di tipo mobile; ma Facebook è comunque uno strumento già predisposto, facile da utilizzare e dotato di una vasta popolarità che, in un certo senso, può persino tradursi in ulteriore fattore di risonanza al servizio stesso offerto dal Box.

L’elevata fiducia riposta dalle due imprese nell’utilità delle strategie online, tuttavia, non deve far pensare ad un entusiasmo ingenuo e poco meditato. Al contrario, entrambi gli imprenditori sono consapevoli di quanto i tre strumenti online, benché necessari, non siano da soli sufficienti a garantire il successo delle loro iniziative imprenditoriali. Nella pratica delle due imprese, e soprattutto del Box, è evidente la convinzione di come il fattore strategico risieda nelle competenze e nella passione presenti nelle loro organizzazioni. Elementi che pesano sia sulla qualità dei prodotti sia sulla capacità di comunicarla efficacemente e, quindi, di attrarre la gente. Si tratta di prerequisiti essenziali per far funzionare qualsiasi strategia online, senza i quali ognuno dei tre strumenti, sito, blog, e social media, non sarebbero che vetrine statiche, inanimate e pertanto prive di attrattiva per il cliente. Passione, qualità e *vision* migliorano la progettazione degli spazi online che da vetrine diventano luoghi di scambio informativo dinamici, facili e piacevoli da utilizzare, utili per trasformare uno stimolo in un’esperienza e, quindi, per favorire il concretizzarsi di una relazione. Ma è importante ribadire, nell’ottica delle due imprese, che non si tratta di una relazione di tipo unicamente commerciale, ma corredata anche di uno scambio di informazioni essenziali per creare cultura della lana, unico vero prodotto che può generare un effetto di animazione territoriale e stimolare un business consapevole ed eticamente valido.

Questa percezione positiva delle strategie di promozione e vendita online non deve indurre a pensare che il ricorso a tali strategie sia privo di difficoltà, in particolar modo legate alle competenze tecniche necessarie per la predisposizione degli strumenti. Si tratta di necessità che si manifestano soprattutto nella prima fase di avvio e che possono riguardare sia aspetti legati puramente alle tecnologie sia legati alle scelte comunicative e all’organizzazione dei contenuti. Sul piano tecnico, ad esempio, servizi come il tracciamento e la transazione commerciale specifica necessitano di una persona esperta in grado di predisporre queste funzioni. Sul piano comunicativo, invece, le difficoltà sono minori, ma soprattutto per la costruzione e la pubblicazione del sito, il supporto di una persona minimamente competente in materia è necessario. Si tratta, tuttavia, di attività sempre più guidate e supportate da *template*, modelli e standard oramai consolidati che stanno contribuendo a ridurre i tempi e i costi di implementazione. È proprio a fronte di quest’ultimo aspetto, di questa

tendenziale semplicità nella predisposizione di una strategia online sul piano tecnico, che acquista ancora più forza il messaggio dei due imprenditori: l'efficacia di queste strategie di comunicazione e vendita non può prescindere dalla presenza di competenze effettive nell'impresa; un saper fare appassionato, unito ad una chiara *vision* che rende più facile dar forma alla strategia online e soprattutto rende possibile beneficiare dei loro punti di forza: raggiungere vasti bacini di beneficiari; ridurre i tempi di informazione e di transazione; amplificare i pregi di cui sono dotati i prodotti e i servizi.

4.5 ALCUNE PROVVISORIE CONCLUSIONI

La descrizione sinora condotta di Biella the Wool Company e di Biella the Wool Box mostra due realtà imprenditoriali estremamente dinamiche. Riportiamo in forma schematica alcuni degli elementi chiave emersi dall'analisi di questo caso utilizzando un classico schema SWOT:

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organizzazione snella ✓ Possesso di competenze distintive altamente specialistiche (selezione lana) ✓ Territorio di riferimento ricco di experties e tecnologie (in una fase di stagnazione dell'economia) – imprese della filiera ricettive ✓ Elevato sforzo concentrato nelle attività di promozione culturale ✓ Rilancio della cultura della lana come fonte di animazione del mercato di riferimento 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Carenza di risorse economiche ed organizzative per effettuare un ulteriore salto in avanti ✓ Basso numero di rappresentanti regionali ✓ Basso numero di centri di raccolta regionali
Opportunità	Vincoli
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incremento dell'interesse nei confronti della lana (anche generato da anni di lavoro di sensibilizzazione) ✓ Ulteriore riduzione dei costi delle comunicazioni online 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elevati oneri sul piano burocratico ✓ Elevati oneri sul piano fiscale ✓ Alto rischio ad ampliare il raggio d'azione del proprio business

Le due imprese sono caratterizzate da un modello di business che integra elementi classici e innovativi. Sul piano delle caratteristiche interne le due imprese condividono un assetto organizzativo snello, dotato di competenze tecniche estremamente elevate e di nicchia. La scelta di "rimanere piccoli" in parte è data dalla consapevolezza della difficoltà di diffondere alcune delle competenze possedute dall'attuale gruppo, in parte dagli oneri oggettivi che comporterebbe un'espansione. Nonostante ci sia un mercato di riferimento molto dinamico un passo avanti potrebbe comportare degli oneri superiori ai vantaggi nel medio periodo, ed esporre le due aziende a dei rischi eccessivi. Si

tratta per lo più di oneri determinati dagli attuali vincoli burocratici e fiscali cui sono soggette le imprese e il lavoro in genere. Questi incidono negativamente anche su altri aspetti del loro modo di fare impresa, soprattutto sulla scelta di ridurre al minimo il ricorso alle soluzioni più classiche che solitamente caratterizzano le strategie di promozione e distribuzione. Come si è visto, pochissimi agenti, pochi centri di raccolta e responsabili territoriali. La carenza di tali elementi, tuttavia, è compensata attraverso il ricorso ad alternative originali. Ne sono un esempio la creazione di eventi (l'esposizione permanente, i convegni, ecc.) e l'erogazione di servizi (la formazione) utili a creare cultura, a sondare tendenze, e ad amplificare il passaparola. Le tecnologie online chiudono il cerchio, consentendo le transazioni commerciali di prodotti e servizi ed esercitando una funzione di cassa di risonanza degli interessi generati sul tema.

Il caso descritto ci mostra sicuramente un esempio di imprenditoria molto originale che riesce a interpretare alcune delle criticità che caratterizzano il proprio mercato di riferimento come stimoli e opportunità per fare impresa in modo etico, vale a dire cercando di produrre benefici tanto per il prodotto quanto per il sistema imprenditoriale di riferimento.

4.6 NEW BLU OCEAN CARATTERISTICHE DELL'IMPRESA E BREVE STORIA

La New Blue Ocean (di seguito Ocean) è una stireria industriale veneta di medie dimensioni che produce come terzista per aziende di abbigliamento dell'eccellenza del pantalone. La dimensione locale di questa realtà imprenditoriale e la tipologia di produzione della filiera interamente Made in Italy, o meglio Made in Veneto come precisa lo stesso Cohen, la rendono una realtà particolarmente interessante soprattutto considerata la sua storia e la sua evoluzione in relazione alle trasformazioni che hanno interessato il settore dell'abbigliamento nell'ultimo ventennio.

Per la Ocean l'aver mantenuto nel tempo una dimensione locale si è rivelato un elemento fondamentale e vincente. I dipendenti provengono dal territorio veneto e le aziende per le quali produce sono tutte dislocate nei dintorni – la più lontana è a 50 chilometri. Il Made in Veneto è quindi strategico, diventa vero e proprio marchio che si traduce in immagine la quale a sua volta rimanda a maestranze di eccellenza, ad una qualità superiore nelle cuciture, nella lavorazione, nei lavaggi. Ed è in virtù di questo marchio che trova una sua giustificazione, ancor prima che collocazione, la fascia di prezzo alla quale si riferisce. Del resto, come dice lo stesso titolare, cosa rende Carrara e i suoi marmi uno spettacolo ammirato in tutto il mondo? Nient'altro che l'artigiano di Carrara che scolpisce il suo marmo. Così è per la Ocean: cosa rende le lavorazioni così preziose e ricercate? La bravura e la professionalità delle figure impiegate in quelle lavorazioni.

La Ocean impiega complessivamente 20 persone, 11 delle quali a tempo indeterminato e 7 a tempo determinato chiamate nei momenti di picco

stagionale di produzione. I reparti dell'azienda sono due: stiratura e magazzino, con 7 figure addette alla stiratura, 5 al finissaggio, 6 al collaudo e 3 al magazzino.

Di seguito vengono ripercorse le scelte che hanno determinato la fortuna di quest'azienda attraverso una breve ricostruzione non solo del modello di business adottato e della *vision* che orienta l'attività dell'azienda ma della sua intera storia.

Nel 2008, dopo anni passati alle dipendenze di un'azienda tessile del Veneto, il titolare rileva la Ocean, realtà storica nata nel 1979 ma ormai da tempo in profonda crisi. La decisione di lasciare intatto l'organico preesistente e invariata natura aziendale e mission risponde ad un disegno ben preciso, quello cioè di dare continuità ad una realtà imprenditoriale consolidata con una storia alle spalle sì travagliata ma ben definita e riconosciuta nel panorama delle imprese del distretto veneto, con dipendenti qualificati e formati. Gli anni 2008-2014 sono anni di profonda crisi per tutte le aziende italiane del settore tessile abbigliamento, soprattutto per quelle di medio-piccole dimensioni come la Ocean. Le condizioni del mercato sono cambiate, così come i criteri di esportazione. Come ci dice lo stesso titolare l'Italia, a differenza di quanto avveniva in passato, non è più in grado di assorbire quote elevate di produzione nazionale, le nuove regole e i nuovi attori che governano il mercato hanno generato una situazione di crisi che, a cascata, ha ridotto in ginocchio tante realtà incapaci non solo di adeguarsi a tali regole e di dialogare con i nuovi stakeholders, ma soprattutto di sostenere una produzione destinata ormai in prevalenza al mercato internazionale, una produzione massificata dove la qualità viene sacrificata in nome della quantità.

"I jeans e le aziende per cui noi operiamo, perché noi siamo a livello terzisti, vendono in mercati che hanno puntato molto all'estero perché all'inizio si faceva 50 estero e 50 Italia, come produzione, adesso purtroppo l'Italia è messa come sappiamo bene tutti quanti.. si fa un 15% Italia e un 85% estero." [...] "È considerevolmente cambiata la linea.. e i paesi sono quelli emergenti, si lavora per la Cina, si esporta in Cina, in Giappone poi in Brasile, India, che sono i paesi emergenti, e in Europa molto in Germania. Il paese trainante è la Germania qui in Europa, purtroppo per tutti gli altri stati che si sono impoveriti a discapito dei tedeschi..."

Risponde ad un preciso disegno anche la scelta, a partire dal 2011, di rivolgersi, sempre come terzisti, a nicchie di prestigio e di qualità del settore del pantalone, puntando quindi su un bacino di utenza fatto quasi unicamente di persone alto spendenti, disposte a pagare un prodotto caratterizzato da standard di produzione e lavorazione superiori alla media. Così come fare della dimensione locale il proprio punto di forza, sia nella direzione di un accentramento di tutte le fasi della produzione – casa madre, logistica, lavanderia, taglieria – dislocandole a poca distanza tra loro in modo anche da essere facilmente raggiungibili e ridurre così al minimo i costi di trasporto, sia nella direzione di una clientela già perfettamente consapevole del proprio valore e delle proprie capacità così da non dover faticare a farsi conoscere

(questo come verrà detto in seguito è uno dei motivi fondamentali del poco interesse nei confronti di tutto ciò che riguarda la tecnologia con riferimento soprattutto all'e-commerce). Queste strategie si rivelano ben presto fruttuose e così per la Ocean, grazie a spirito di intraprendenza, intuizioni giuste, nuove logiche produttive e quantità di commesse sempre maggiori inizia un periodo fortunato che perdura tutt'oggi.

La scelta di produrre per aziende posizionate nelle fasce alte del lusso ha fatto sì che la Ocean non abbia risentito delle oscillazioni del mercato che stanno piegando tantissime realtà del comparto tessile abbigliamento da almeno un decennio a questa parte. Quella del lusso è infatti un mondo che al momento non sembra risentire di alcuna crisi.

La Ocean è collegata con una serie di aziende del territorio, il cui numero è stato ridotto nel tempo passando da 5 a 3 (a queste si aggiungerà forse una quarta entro il 2015), tutte dislocate nel raggio di pochi chilometri. Si tratta di tre S.p.a: la prima produce marchi per grandi sartorie italiane, la seconda è un'azienda conto terzi, mentre l'ultima è un'azienda produttrice che vende il proprio marchio di eccellenza. Si tratta di jeans sartoriali di alta qualità, unici, costosi e ricercati, disegnati e realizzati per un pubblico di nicchia. Il rilancio della Ocean ha puntato proprio su questo aspetto, ovvero passare da una produzione massificata pagata a peso a una collaborazione con marchi di alta moda e quindi a una produzione sartoriale e raffinata destinata alla cerchia del lusso. Tutto viene studiato nei minimi dettagli, affinché indossare un jeans diventi un'esperienza unica: capi numerati, profumati uno a uno, bottoni e rivetti placcati di argento come se fossero quasi dei gioielli, passanti applicati a mano, fodere pregiate, cartellini ed etichette abbinata al colore del filo delle impunture che con la loro unicità impreziosiscono il capo e ne rendono immediatamente riconoscibile la provenienza come una sorta di firma inconfondibile. Anche il packaging è pensato per conferire ad ogni pantalone una sua poesia, per aumentarne il valore. Ogni capo è infatti confezionato a regola d'arte, accompagnato da un foulard di seta e da un rocchetto di filo dello stesso colore di quello utilizzato per la sua produzione – nel caso una volta acquistato fosse necessario apportare piccole modifiche come ad esempio un orlo – e infine venduto all'interno di scatole il cui materiale varia a seconda della preziosità del contenuto. Un jeans di lusso quindi, un pezzo di abbigliamento da posizionare nelle boutique di alto livello e non più solo nelle jeanserie.

Oggi il concetto di *capo da boutique* o comunque con un prezzo non alla portata di tutti è stato ormai sdoganato e accettato. Ma per quei tempi, gli anni in cui la Ocean ha iniziato ad affacciarsi coraggiosamente a questo nuovo modo di produrre, si trattava di un'idea avanguardistica e agli occhi di alcuni perfino azzardata che alla lunga si è però rivelata premiante.

Se è vero che, come si diceva, mission e natura dell'azienda sono rimaste invariate, è anche vero che per rispondere alle richieste dei nuovi clienti la Ocean ha dovuto, pur continuando ad essere una stireria industriale,

dimostrarsi in grado di andare incontro ad ogni richiesta avanzata, sia in termini di professionalità sia di macchinari.

“... io prima facevo solo stiro, poi ti chiedono <mi attacchi i rivetti?>, quindi compra la macchina; <mi attacchi questa etichetta qua?> Devi comprare 20.000 euro di macchina se vuoi lavorare, devi crescere con loro. O cresci o sei fuori”.

4.7 IL CICLO DI LAVORAZIONE E IL RUOLO DELLA NEW BLU OCEAN

I passaggi per la realizzazione di un pantalone sono quattro. Tutto inizia in **taglieria** dove il tessuto acquistato dalla ditta madre in bobine viene tagliato in fogli di circa trenta metri. Da questi fogli, con l'aiuto di un disegno e sulla base di precise tabelle di misura, si ricava la sagoma del pantalone che passa poi in **laboratorio**. Qui si procede all'assemblaggio e alla cucitura. Tocca poi alla **lavanderia** e infine alla **stireria**, reparti che si occupano prima del lavaggio e poi della stiratura e del confezionamento. Ancora prima però che il capo venga sagomato e tagliato, per ogni tipologia di tessuto viene effettuata una *prova lavaggio* al fine di potersi rendere conto di quanto il capo si restringerà una volta lavato. Solo una volta in possesso di questa informazione i fogli di tessuto passeranno attraverso il ciclo di produzione.

La stireria è dunque l'ultimo passaggio prima della consegna al cliente, e come tale l'ultima occasione in cui è possibile apportare correttivi a capi difettati, danneggiati o non conformi alle misure prestabilite. Alla Ocean, in quanto stireria, spettano quindi gli ultimi controlli di qualità, benché questo non sia un compito strettamente legato alla sua natura imprenditoriale. Rimandare indietro il capo sarebbe però troppo lungo e oneroso, senza contare che si rischierebbe di non rispettare la consegna e quindi essere pagati la metà di quanto pattuito. E, come dice il titolare, non conviene a nessuno. Per questo motivo la Ocean negli ultimi anni si è dovuta dotare di figure professionali generalmente non presenti in una stireria industriale, come quella della sarta – ce ne sono ben quattro, in grado di scucire e ricucire il capo se necessario.

“Allora.. noi siamo sì una stireria, sì applichiamo bottoni, rivetti e cerniere. Ma se il capo è troppo grande con un ferro da stiro si può assorbire. Se il capo... ogni pantalone viaggia con una tabella misure. Bacino, fianchi, ginocchio e fondo. E lunghezza dell'interno gamba. C'è una tolleranza di 0,5; mezzo centimetro è tollerato. Se il pantalone è più largo di 2 magari col ferro riesci a recuperare un centimetro. Se è più largo di 3 perché può succedere che il tessuto cede, lo mandiamo alla lavanderia, lo lavano e lo asciugano ad alte temperature e ce lo rimandano. Se però il capo è pieno di difetti, macchie, punti saltati, tasche che si levano, qui ripristiniamo e mettiamo a posto, ripariamo”. [...] “Se qui mi hanno dato 0,2 di tolleranza, 0,2 mi hanno dato qua e a me arriva uno 0,6 siamo fuori standard; 0,5 è il mio. Allora devo far tornare il pantalone. Taglia base. Se però invece di essere 0,2 è 0,5 e questo è 0,8 e questo è 1, è un casino. Allora devo scucirli e ricucirli”.

Dopo aver detto che l'organico non si compone di soli stiratori, viene quindi da chiedersi quali tipologie di profili professionali una realtà imprenditoriale come la Ocean possenga al suo interno, e le modalità con cui vengano formate. Come spiega il titolare ci sono lavoratori, quelli con più esperienza e più tecnicismo, che sono punto di riferimento per gli altri, che basta guardarli per imparare e allinearsi agli standard di produzione richiesti. Si tratta quindi di un *learning on the job*, il modo migliore secondo lui di imparare e affinare la propria tecnica, assorbire competenze e abilità che esulano dal proprio bagaglio conoscitivo pregresso, quello con il quale si è stati assunti. E per fare questo, per avere profili capaci di gestire ogni situazione, apportare correttivi o perfezionare il prodotto finale è necessario ampliare la vista a trecentosessanta gradi, perché:

"[...] un conto è stirare il pantalone così, un conto è metterci una mano, tirarlo un pochino e viene più bello. Piccoli accorgimenti che però servono per alimentare il nostro punteggio nelle aziende. [...] Quando arrivano le camicie particolari, le mandano qua, perché ho i macchinari e tutto, e anche le persone adatte per fare queste tipologie di lavoro".

Formazione professionale quindi fatta per lo più sul posto di lavoro – del resto attaccare bottoni e rivetti, scucire e ricucire sono cose che si imparano con la pratica – perché più veloce e immediata, tarata sulle reali ed effettive esigenze dell'azienda, un'azienda che ieri aveva bisogno prevalentemente di stiratori mentre oggi le figure in gioco sono molte di più, le competenze devono spaziare in mondi di cui non si ha una conoscenza pregressa ma che vanno ugualmente acquisite. E questo è quello che ha fatto la fortuna della Ocean, ovvero la flessibilità nel sapersi adattare alle esigenze delle aziende per le quali produce, senza mai però perdere la propria connotazione e mantenendo invariata la propria *mission*. Pochi sono invece i corsi organizzati da Fondimpresa ai quali l'azienda partecipa, dice il titolare, ma ugualmente molto validi perché in grado di dare una visione più ampia e chiara di come è inserita l'azienda nel mercato, delle strategie necessarie per superare il momento di crisi, delle problematiche connesse con il mondo del lavoro e con la sicurezza in azienda o con le tematiche ambientali.

4.8 LE STRATEGIE DI DISTRIBUZIONE COMMERCIALE: L'IMPORTANZA DEL PASSAPAROLA

La precedente sezione di questo rapporto ha fornito una descrizione sintetica ma puntuale delle principali strategie di distribuzione commerciale, illustrandone l'evoluzione del loro utilizzo nel corso del tempo, e ha argomentato l'importanza della loro adozione da parte delle imprese. Nello specifico, si è parlato della centralità della multicanalità e del ricorso sempre più diffuso all'e-commerce come modalità per penetrare trasversalmente un numero maggiore di utenti e di mercati dislocati in parti del mondo diverse.

La Ocean è un'impresa che svolge attività di tipo BtoB, commercio interaziendale. Ciò vuol dire che i suoi clienti sono le aziende dislocate nel medesimo territorio veneto per le quali produce. Nonostante come è stato detto nel corso del rapporto il ricorso alla tecnologia nelle sue accezioni più ampie è supporto e parte integrante delle strategie di distribuzione che un'azienda mette in campo per ampliare la propria platea di interlocutori riuscendo a valicare ogni confine, e nonostante un sito internet sia da considerare l'anello essenziale e imprescindibile nelle principali fasi di queste strategie, ad oggi l'attività della Ocean non è supportata da alcun sito web, sia nella sua funzione di spazio vetrina, ad esempio per informare e/o rinforzare l'interesse di possibili utenti o a promuovere il servizio e la filosofia di fondo – la vision, sia di piattaforma e-commerce, finalizzata alla vendita di prodotti o servizi specifici. La componente distrettuale della Ocean, ovvero la scelta di rivolgersi unicamente a realtà dislocate nel proprio territorio, rende infatti superflua ogni necessità di comunicare all'esterno il proprio nome, un nome ormai ben radicato nel panorama industriale. L'unico vero interesse nonché vera arma è il passaparola, dal reclutamento dei collaboratori fino alla fornitura di macchinari. L'imprenditore è capitano d'impresa, si assume i rischi in prima persona, si espone, tiene le relazioni con i possibili clienti, cura l'aspetto commerciale. Non c'è nessun distributore industriale né agente che si occupi della commercializzazione del servizio offerto dalla Ocean come stireria industriale.

“Qui è più un passaparola. Perché siamo.. nel largo di 10 km ci siamo tutti. Tutti i miei clienti più grossi sono qui a una decina di chilometri, massimo 50, sempre dovuto allo storico, perché noi ripeto non abbiamo bisogno di un sito Internet perché ormai queste attività qua o ti sei già radicato in un settore di eccellenza oppure tutti hanno già chiuso e sono in Albania, in Turchia, in Serbia, in Montenegro”.

L'importanza del passaparola rende poco “attraenti” i vantaggi che si potrebbero ottenere dall'utilizzo della tecnologia, per quanto facilmente attuabili. Nessun interesse particolare per eventuali logiche commerciali che potrebbero aumentare la penetrazione in nuovi mercati o in nuove fasce di clientela, o per la pianificazione di strategie di comunicazione piuttosto che di distribuzione. Nessun interesse a investire in strategie indirette utilizzate per alimentare il passaparola, dal momento che a parlare sono le maestranze di cui si avvale, il fatto di produrre per alcuni dei marchi Made in Italy più prestigiosi come Corneliani o Coehn, il valore riconosciuto ad una produzione dedicata al mercato del lusso, gli standard di produzione garantiti. Quali sono dunque gli elementi che pesano sulla qualità dei prodotti e allo stesso tempo sulla capacità intrinseca di attrarre i clienti? Sono le competenze effettive, la presenza di maestranze di altissimo livello ed esperienza, è il saper fare appassionato, l'attenzione maniacale in fase di produzione, il controllo puntuale su ogni fase della lavorazione, la scelta di produrre per poche aziende riducendo sì il volume di lavoro ma aumentandone indiscutibilmente la qualità. Il tutto all'interno di un distretto, come quello veneto, in grado di agevolare le

sinergie tra i diversi attori presenti incoraggiandone le relazioni formali e informali e facilitando tanto la comunicazione interna, ovvero quella tra gli operatori, quanto quella esterna verso i clienti finali in termini di qualità attesa. Certamente anche la poca fiducia nei confronti della tecnologia, sia in generale sia delle strategie online in particolare, e dalla scarsa confidenza nei confronti di tali strumenti da parte della sfera manageriale non può non giocare un ruolo fondamentale.

Dal momento che quindi il successo e la forza della Ocean si basano sulla dimensione locale e sul passaparola, e vista l'assenza di una percezione positiva di strategie di promozione e vendita online, la possibile apertura all'e-commerce risulta essere unicamente nella direzione di uno spazio vetrina, alla stregua di cassa di risonanza. Non un negozio virtuale, quindi, ma uno spazio in grado di generare e aumentare la visibilità dell'azienda anche all'esterno del distretto, mettendone in risalto i principali punti di forza come la presenza di figure professionali dall'esperienza ventennale, o la storia che la lega ai più importanti marchi di ieri ma anche di oggi dell'eccellenza del pantalone. O ancora la capacità, proprio grazie alle sue maestranze, di intervenire in tutte le fasi della produzione arricchendo e completando così la propria natura aziendale. In altre parole uno strumento di business, strategico per l'acquisizione di un ruolo davvero competitivo sul mercato.

4.9 ALCUNE PROVVISORIE CONCLUSIONI

Quanto appena visto ha permesso di dipingere i contorni di una realtà imprenditoriale, quella della New Blu Ocean, che può essere definita e considerata a tutti gli effetti dinamica, nonostante sia fondata su un modello di business classico. Come per la The Wool Company (par 4.5) anche in questo caso sono stati identificati alcuni degli elementi chiave emersi dall'analisi attraverso l'utilizzo dello schema SWOT.

<p>Punti di forza</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Organizzazione snella ✓ Possesso di competenze distintive altamente specialistiche ✓ Dimensione locale ✓ Scelta di concentrarsi su una nicchia di prestigio e di qualità ✓ Forza del marchio 	<p>Punti di debolezza</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Difficoltà ad ampliare il proprio bacino commerciale per via della produzione stagionale ✓ Oneri derivanti dall'espansione
<p>Vincoli</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Necessità di crescere insieme alle aziende clienti, soprattutto in termini di dotazioni tecnologiche ✓ Il valore della dimensione locale distrae dall'importanza di puntare sull'utilizzo della tecnologia per una maggiore visibilità 	<p>Opportunità</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Utilizzo nuove tecnologie per aumentare la visibilità al di fuori del distretto

La Ocean si caratterizza per un assetto organizzativo snello e dotato di professionalità estremamente elevate. La scelta di non ampliare il proprio bacino commerciale, e anzi ridurlo al minimo, è dettata in primis dalla natura di una produzione prettamente stagionale. Aumentando la portata dei clienti il surplus di guadagno sarebbe meramente illusorio: un'azienda come la Ocean infatti, nonostante sia ormai strutturata e ben collaudata anche per gestire ingenti carichi di lavoro, rimane una realtà di piccole dimensioni, con i suoi 20 professionisti. Nel breve periodo, infatti, una scelta azzardata esporrebbe l'azienda a rischi eccessivi: la gestione del lavoro finirebbe con l'essere problematica, le commesse si accavallerebbero sfuggendo così al controllo meticoloso che contraddistingue l'azienda, il tutto a discapito della puntualità nelle consegne ma ancor prima della qualità della produzione, fiore all'occhiello della Ocean. Questo significherebbe non solo la perdita di una clientela ormai consolidata ma anche, data l'importanza del passaparola, la perdita di un buon nome ormai forte in tutto il distretto. Detto questo, da non sottovalutare sono anche gli oneri oggettivi conseguenti ad un'espansione. In conclusione, vantaggi trascurabili nel medio periodo e costi difficilmente sostenibili sono gli elementi che hanno fino ad ora indotto la Ocean a non fare il passo più lungo della gamba. A ciò si aggiunge un mercato di riferimento come quello dell'abbigliamento di lusso (nel caso specifico il pantalone), attualmente non così dinamico (principalmente quello nazionale) da invogliare un'azienda a correre rischi aggiuntivi a quelli già corsi negli ultimi anni. Non sembra essere invece un discorso collegabile ai costi elevati da sostenere il mancato ricorso a soluzioni tecnologiche di strategie di promozione. Come è stato detto la Ocean svolge attività da terzista e fonda il suo modello sull'elevato radicamento nel distretto d'appartenenza, due elementi che riducono sensibilmente la necessità di ricorrere a strategie di distribuzione commerciale sia standard sia a base tecnologica. Si considerino, inoltre, le dimensioni contenute e un assetto organizzativo incentrato su un imprenditore che esprime una leadership centrale e dinamica. È normale che in questa cornice non sia contemplato alcun agente o responsabile territoriale, nessuna figura preposta alla comunicazione aziendale verso l'esterno. È l'imprenditore che tiene le fila, che si occupa di trovare clienti o figure professionali da inserire nell'organico grazie alla sua profonda conoscenza del proprio sistema di riferimento rappresentato dal territorio e dal distretto.

Il caso appena descritto mostra un esempio di imprenditoria abbastanza classico, ma allo stesso tempo intelligente e lungimirante nell'aver saputo cogliere i segnali di un mercato come quello dell'abbigliamento moda vivo soprattutto nella direzione del mercato del lusso e nell'aver saputo compiere i passi giusti alla giusta velocità.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Ciappei C, Siani A., *Strategie di internazionalizzazione e grande distribuzione nel settore dell'abbigliamento: focus sulla realtà fiorentina*, Firenze, Firenze University Press, 2006.

A.N.C.I., The European House Ambrosetti, *Innovazione e nuovi modelli di sviluppo per il settore calzaturiero in un mondo della moda e della distribuzione in rapida evoluzione*, Paper di ricerca.

Amoroso M, Quattrociochi B, Scozzese G., *L'internazionalizzazione delle imprese italiane di abbigliamento per l'infanzia*, in Atti del Congresso Internazionale "Le tendenze del Marketing", Università Ca' Foscari Venezia, 28-29 Novembre 2003.

Tesser E., *Le politiche distributive multicanale Business-to-Consumer: dal MarketPlace al Market-Space Management*, ISTEI – Istituto di Economia di Impresa Università degli Studi di Milano – Bicocca.

Burresi A., Guercini S., *Le peculiarità e l'evoluzione dei rapporti di canale nel Tessile-Abbigliamento*, Università degli Studi di Firenze, agosto 2009.

Burresi A., *Il Marketing della moda. Temi emergenti nel Tessile-Abbigliamento*, Firenze, Firenze University Press, 2005.

Cancrini C., *Scenario competitivo del settore Tessile-Abbigliamento*, Tesi finale di dottorato di Ricerca in Scienze Merceologiche, 2006.

Burresi A. (a cura di), *Il marketing della moda: temi emergenti nel tessile – abbigliamento*, Firenze University press, Firenze, 2005.

Borelli L., *Net mode: Web Fashion now*, Thames & Hudson, London, 2002.

Ciappei C., Sani A., *Strategie di internazionalizzazione e grande distribuzione nel settore dell'abbigliamento: focus sulla realtà fiorentina*, Firenze University press, Firenze, 2006.

Degli Esposti P., Donati P., Di Nallo E., *Comunicazione e distribuzione nella società globale: la rivoluzione dell'e-commerce*, Università degli studi di Bologna, Facoltà di scienze politiche, Dipartimento di sociologia, tesi di dottorato di ricerca in sociologia e politiche sociali, 2003.

Frigerio D., Bisio C., *Business to consumer a misura di cliente: una visione dell'e-commerce focalizzata sulle esigenze dei consumatori*, F. Angeli, Milano, 2004.

Perdicaro N.R., *L'azienda sul web: opportunità e problematiche dell'e-commerce*, Aracne, Roma, 2006.

Borghi P., *L'organizzazione mondiale del commercio (WTO), gli accordi istitutivi, i principi fondamentali*, Materiali per un corso di Politiche

economiche nel diritto UE, Università di Ferrara, facoltà di Giurisprudenza, 2011.

ASCOM, *Etichettatura dei prodotti tessili – Quadro normativo comunitario e nazionale*

Casaleggio Associati, *L'e-Commerce in Italia 2013*, Report Aprile 2013.

Casaleggio Associati, *L'e-Commerce in Italia 2014*, Report , Aprile 2014.

Modina S., *Il negozio di moda: strategia, valutazione e gestione economico-finanziaria*, Franco Angeli, Milano, 2012.

Calamandrei D., Lembo G., *Le grandi superfici specializzate nel settore Tessile-Abbigliamento*, De Plano Consulting per Camera di Commercio di Prato, 2006.

Camussone P., Ciuccarelli, *Crescere in rete:il commercio elettronico nelle piccole e medie imprese italiane* EDIPI, Milano, 2000.

Cantoni L. (a cura di), *Fashion on-line: come utilizzare il web per dare valore aggiunto alle aziende della moda*, Franco Angeli, Milano, 2003.

Castaldo S., *Analisi e gestione dei canali distributivi*, Il Mulino, Bologna, 2005.

Castaldo S., Mauri C., *Store management: il punto vendita come piattaforma relazionale*, Franco Angeli, Milano, 2005.

Foglio A. (2001). *Il marketing della moda: politiche e strategie di fashion marketing*, Milano: F. Angeli.

Sacerdote E. (a cura di), *La strategia retail nella moda e nel lusso: dalla marca, al negozio, al cliente: scenari e tendenze*. 2. ed, Franco Angeli, Milano, 2007.

Saviolo S., Corbellini E., *L'esperienza del lusso: mondi, mercati, marchi*, ETAS, Milano, 2007.

Vicari S., *Il management della virtualità*, Working Paper Università Bocconi, Milano, 2001.

Ferraro F., *L'attività di retail nel settore moda: il caso Gucci*, Tesi triennale facoltà di Economia – Marketing, LUISS Guido Carli di Roma, 2010.

Fintoni S., *Produrre e distribuire moda*, Franco Angeli, Milano, 2007.

Romanazzi L., *Le Politiche di marketing distributivo delle aziende del settore moda*, Edizione Cacucci, Bari 2005.

Siano A., Vollero A., *Vertical Branding e temporary store: opportunità di sviluppo e di internazionalizzazione per le imprese campane dell'abbigliamento*, Sinergie Rapporti di Ricerca n. 32/11, 2011.

BOTTI S., BUSACCA B., CASTALDO S., Lo shopping emozionale. Come innovare nella distribuzione, *Economia & Management*, n. 6, 1999.

ISTAT, *IX Censimento dell'Industria e dei Servizi*, Roma, 2013.

Censis, *Crescere con l'Italian style. Modelli, strategie e trasformazioni delle imprese italiane del tessile e della moda*, Franco Angeli, Milano, 2008.

Sistema Moda Italia, *Consumi e distribuzione di Tessile-Moda sul mercato italiano*, Confindustria, 2010.

Politecnico di Milano, Università degli Studi di Padova, *Le sfide del Sistema Moda Italia*, I risultati dell'Osservatorio Sistema Moda, Report 2012.

Padula A., *L'evoluzione dell'e-commerce. Il caso Amazon*, Tesi di laurea, Luiss Guido Carli, dipartimento Impresa e Management, Roma, 2013.

Audiweb, *Sintesi e analisi dei risultati della Ricerca di Base sulla diffusione dell'online in Italia*, Report realizzato dalla Doxa, 2013.

Business International, *E-commerce: scenari, trend, limiti e opportunità*, Ricerca presentata in occasione dell'evento "E-commerce Power 2013" organizzato in collaborazione con Fiera di Milano Media, 2012.

Vietri D., Cappellotto G., *E-commerce*, Hoepli, Milano, 2011.

Ghislandi R., *Il Manuale dell'e-commerce*, Apogeo, Milano, 2012.

Università degli studi di Brescia, *Gli elementi maggiormente impattanti sulla propensione all'acquisto online*, Ricerca realizzata per conto di Aicel, 2009.

La Marca P., Palmara G., *Strategie di nicchia nel settore moda*, Quaderno di Ricerca n. 4, febbraio 2005.

Sovarino E., Tajoli L., *Le politiche commerciali, Capitolo 3*, in: Rapporto 2011-2012. L'Italia nell'economia internazionale, pp. 103-135.

Camera di Commercio Milano, CEFRIEL, Net Consulting, *La piccola-media distribuzione e l'evoluzione tecnologica: possibili scenari evolutivi nel rapporto con la clientela*, Paper, Febbraio 2014.

MMONE Group, *L'utilizzo dell'e-commerce in Europa e i ritardi dell'Italia*, 2013.

Novelli S., Federico F., Latorre A., *Internet e Export. Il ruolo della rete nell'internazionalizzazione delle PMI*, DOXA Digital, Ottobre 2013.

Faraldi A., Tardito M., Vos M., *Fattore Internet. Come Internet sta trasformando l'economia italiana*, 2011.

European Union, Public Services Online, *Digital by Default or by Detour? Assessing User Centric eGovernment performance in Europe – eGovernment Benchmark 2012*, Digital Agenda For Europe, 2013.

RIFERIMENTI SITOGRAFICI

<http://nova.ilsole24ore.com/frontiere/valore-aggiunto-digitalizzato#sthash.Cx70Fdf7.dpuf>

<http://www.casaleggio.it/pubblicazioni/focus/Focus-E-commerce-2013-Web.pdf>

<http://www.casaleggio.it/pubblicazioni/focus/ecommerce-in-italia-2014.php>

<http://www.lescahiersfm.com/it/articoli/240-lecommerce-in-italia-crescita-ed-evoluzione-di-un-fenomeno.html>

<http://www.datamanager.it/search/node/e-commerce?page=5>

<http://www.uriosweb.com/ecommerce-in-italia-2014/>

<http://www.casaleggio.it//e-commerce/immagini/e-commerce2014/Focus-E-commerce-2014-Web.pdf>

<http://www.caffenews.it/societas/59823/lo-sviluppo-dellecommerce-in-italia-e-il-suo-futuro-via-mobile/>

<http://www.datamanager.it/rivista/la-corsa-dell-e-commerce-57076.html>

http://www.agendadigitale.eu/ecommerce/571_ecommerce-17-mln-di-utenti-l-anno-prossimo-export-a-3-mln-di-euro.htm

<http://www.caffenews.it/societas/59823/lo-sviluppo-dellecommerce-in-italia-e-il-suo-futuro-via-mobile/>

<http://www.itespresso.it/commerce-litalia-90637.html>

<http://www.itespresso.it/e-commerce-ordini-a-tripla-cifra-in-italia-84413.html>

<http://www.itespresso.it/le-commerce-e-il-volano-delle-pmi-83011.html>

<http://www.itespresso.it/register-it-registra-voglia-commerce-per-pmi-97342.html>

<http://www.itespresso.it/netcomm-la-moda-sostiene-le-commerce-88494.html>

http://www.economyup.it/startup/724_e-commerce-il-futuro-passa-da-qui.htm

<http://econtest.internetsm.com/news/ecommerce-in-europa>

<http://www.datamanager.it/rivista/la-corsa-dell-e-commerce-57076.html>

http://www.mm-one.com/files/pdf/utilizzo-dell-e-commerce-in-europa_73193.pdf

http://www.businesscommunity.it/m/_Febbraio2014/fare/eCommerce_in_Europa_Italia_fanalino_di_coda.php

<http://www.ecommerceguru.it/home/ecommerce-day-torino-2014-il-video-clip/>

<http://www.ecommerceguru.it/home/sviluppo-mobile-commerce/2078/>

<http://www.zeroventiquattro.it/economia-e-finanza/dal-gruppo-dada-una-ricerca-sulle-commerce-in-italia/>

http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/2005_cp/Materiali/Paper/It/Cuomo_Cecconi.pdf

http://www.marketing-trends-congress.com/archives/2011/Materiali/Paper/Retail%20&%20Distribution/Burresi_Ranfagni.pdf

<http://economia.unipr.it/mktg/D'Amico-Di%20Gregorio.pdf>

<http://www.fibre2fashion.com/industry-article/pdffiles/the-multifibre-agreement.pdf>

http://europa.eu/legislation_summaries/food_safety/international_dimension_enlargement/r11011_it.htm

http://www.mark-up.it/articoli/0,1254,41_ART_7039,00.html

<http://www.slideshare.net/FrancescoBerretta/vertical-branding-nella-moda>

<file:///C:/Users/pc%204.OSR/Downloads/Dispense%20Politiche%20economiche%20UE%201.0.0.pdf>

http://www.mm-one.com/files/pdf/utilizzo-dell-e-commerce-in-europa_73193.pdf

<http://www.techeconomy.it/2014/01/21/mm-one-italia-terzultima-in-europa-per-utilizzo-delle-commerce/>

<http://www.slideshare.net/BcomExpo/b-com-2014-lecommerce-b2c-in-italiaalessandro-perego>

<http://b2b.madeinitaly.org/>

<http://www.ecommerceguru.it/home/crescita-ecommerce-b2b/>

<http://www.emarketer.com/Corporate/Coverage#&Section=RetCommerce>

<http://www.slideshare.net/SmauContents/smau-bari-2014-poli-ecommerce?related=1>

<http://www.emarketer.com/Article/B2C-Ecommerce-Climbs-Worldwide-Emerging-Markets-Drive-Sales-Higher/1010004>

http://www.repubblica.it/economia/rapporti/osservazioni/trend/2014/05/22/news/ecommerce_il_mercato_supera_la_quota_dei_13_miliardi_di_euro-86829695/

<http://www.duepuntozeroresearch.it/>

<http://larancia.org/ci-sono-le-commerce-i-rischi-e-i-vantaggi-e-poi-ci-sono-le-pmi-e-le-start-up/>

<http://osservatoriocommercio.sviluppoeconomico.gov.it/>

<http://coface.it>

<http://pratosmart.teo-soft.com/alcune-riflessioni-sullo-stato-dellagenda-digitale-fatte-da-un-bischnero-come/>

<http://www.futurosostenibile.org/travagliato-cammino-crescita-digitale-in-ue/>

http://www.assinform.it/aree_sx/informazioni/comunicati/Rapportoassinform_11.htm

<http://www.linkiesta.it/made-in-italy-ecommerce>

<http://www.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2013-05-28/egov-rapporto-162615.shtml?uuid=AbCyL5zH>

<http://www.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2013-05-28/vola-ecommerce-italiano-giro-183035.shtml?uuid=AbQnv7zH>

http://www.sitidisuccesso.com/guida_ecommerce/ecommerce_b2b.html

<http://www.cribis.com/Pages/News-Osservatorio-Marketing-BtoB-2013.aspx>

<http://www.cribis.com/pages/news-osservatorio-marketingb2b-2014.aspx>

<http://www.21gear.com/2014/04/il-social-media-marketing-per-il-b2b-nel-2014.html>

http://www.eventreport.it/stories/mercato/96512_marketing_b2b_la_priorita_per_le_aziende_italiane__il_new_business_ecco_con_quali_strumenti_e_quali_budget/

<http://www.ecommerceguru.it/home/crescita-ecommerce-b2b/>

<http://www.ecommerceguru.it/home/ecommerce-in-italia-crescita/>

<http://www.clikka.com/blog/posts/m-commerce-in-crescita-anche-nel-2014>

<http://www.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2012-11-16/mobile-commerce-italia-neri-170003.shtml?uuid=AbtxPY3G>

<http://www.techeconomy.it/2014/05/20/netcomm-record-mobile-commerce-in-italia-289-nel-2013/>

<http://www.franzrusso.it/inweb-2-0/opportunita-aziende-b2b-e-commerce-mobile-studio/>

<http://www.ecommerceguru.it/home/crescita-ecommerce-b2b/>

http://www.tecla.it/wps/wcm/connect/tecla_it/soluzioni/e-commerce#open:1599d8ff-3ef2-4506-bab4-649f03efffe8

<http://www.fabiopiccigallo.com/2014/06/19/social-media-marketing-b2b/>

<http://www.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2013-05-28/vola-ecommerce-italiano-giro-183035.shtml?uuid=AbQnv7zH>

<http://www.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2013-05-28/egov-rapporto-162615.shtml?uuid=AbCyL5zH>

<http://www.linkiesta.it/made-in-italy-ecommerce>

http://www.assinform.it/aree_sx/informazioni/comunicati/Rapportoassinform_11.htm

<http://www.futurosostenibile.org/travagliato-cammino-crescita-digitale-in-ue/>

<http://pratosmart.teo-soft.com/alcune-riflessioni-sullo-stato-dellagenda-digitale-fatte-da-un-bischnero-come/>

<http://www.fondazioneimpresa.it/archives/3414>

<http://www.forzaidea.it/pagine/pubblicaz/publicaz/figprof.htm>

<http://www.pagina99.it/news/economia/5493/Alibaba-a-Wall-Street--ecco.html>

<http://www.bancaemercati.com/focus-corner/focus-corner-di-didier-le-menestrel/la-cina-e-il-caso-alibaba/>

<http://qz.com/>

<http://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2014-09-19/alibaba-tarda-debutto-wall-street-evitare-errori-160313.shtml?uuid=ABTaMNVB>

<http://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2014-09-22/cinesi-bocca-asciutta-non-possiamo-comprare-azioni-alibaba-073248.shtml?uuid=ABBHUyvB>

ALLEGATI

ALLEGATO 1

LA REGOLAMENTAZIONE DEL SETTORE TESSILE ABBIGLIAMENTO (TA)

Il settore fino al 2005

⇒ **L'Accordo Multifibre**⁴³ (MFA – *Multi Fibre Arrangement*, 1 gennaio 1974 – 31 dicembre 1994) viene considerato lo spartiacque del tessile nell'economia globale. L'Accordo decretava l'esenzione del settore tessile-abbigliamento dal rispetto delle norme stabilite nel **GATT**⁴⁴ (1947, *General Agreement on Tariffs and Trade*) in materia di libero commercio. L'Accordo imponeva rigide restrizioni alle quantità di prodotti tessili che i paesi in via di sviluppo potevano esportare verso i paesi sviluppati. Si trattava quindi di una misura utilizzata dai paesi industriali soprattutto come strumento di protezione dei propri mercati dalle importazioni provenienti dai paesi in via di sviluppo.

Il commercio internazionale nel settore TA dal 1974 al termine dell'Uruguay Round (1994) è stato regolamentato dal MFA.

L'MFA, strumento di politica protezionistica a tutti gli effetti, si collocava quindi al di fuori degli accordi GATT sul commercio internazionale, in modo particolare per quanto riguardava i due principi della *non discriminazione* fra Paesi e la *non restrizione quantitativa* alle importazioni.

Criticità

A ben vedere però l'MFA, oltre ad essere di applicazione lenta e farraginoso, è ritenuto responsabile di forti distorsioni del commercio mondiale. Senza considerare che i suoi effetti sono stati spesso annullati da altre misure, ad esempio quelle anti-dumping, attuate dai paesi occidentali. L'esistenza di questo complesso sistema di controlli nel settore della moda è stato protetto da una struttura di alte tariffe (le cosiddette "tasse di importazione") che hanno portato solo alla duplicazione delle tariffe sull'abbigliamento nel mercato dell'Unione Europea tra il 1962 ed il 1987 dimostrando così come questo sistema non fosse appropriato per un'economia che poggiava su principi di libero mercato, così come stabiliti dal GATT nel lontano 1957.

⇒ È con l'ottavo round negoziale del GATT, **l'Uruguay Round**⁴⁵ (1986-1994), che il MFA viene riesaminato culminando nella firma dell'**Trattato (o**

⁴³ Quest'accordo, stabilito dai paesi occidentali per evitare la concorrenza dei paesi più poveri, era nato per porre dei tetti alle importazioni nel settore ed era stato considerato positivamente anche dai paesi in via di sviluppo che speravano di veder aumentare le loro esportazioni verso i paesi occidentali. Le più importanti conseguenze su scala globale di questo sistema di quote sono state l'abbassamento dei flussi di merci dovuti al rispetto delle quote previste dell'MFA stesso.

⁴⁴ **GATT**, Accordo internazionale firmato il 30 ottobre 1947 da 23 paesi per stabilire le basi per un sistema multilaterale di relazioni commerciali con lo scopo di favorire la liberalizzazione del commercio mondiale attraverso la riduzione delle tariffe. Nel 1959 però gli Stati Uniti sollevarono il problema del rapido aumento delle importazioni, lamentando le ripercussioni economiche e sociali. Così entrò in gioco lo **STA** – Short Term Cotton Arrangement con lo scopo di riconoscere ufficialmente che il comparto del TA venisse trattato in maniera separata dalle altre merci nell'ambito dei negoziati GATT. Allo STA fece seguito il **LTA** – Long Term Arrangement (1962 – 1973). Vennero entrambi eliminati quando nel 1974 entrò in vigore il **MFA**.

⁴⁵ Ultimo e il più importante degli accordi commerciali raggiunti durante il GATT, l'Uruguay Round ha coinvolto 123 Paesi ed è durato dal 1986 al 1994 terminando con la firma dell'Accordo di Marrakech, con la

Protocollo di Marrakech, strumento giuridico che integra nel GATT 1994 gli elenchi di concessioni e gli impegni relativi alle merci che erano stati negoziati nel corso dell'Uruguay Round. L'Uruguay Round non si conclude solo con una semplice revisione del GATT 1947, ma segna una vera e propria svolta nella struttura del più complesso sistema di trattati multilaterali sul commercio mondiale dal momento che impone come unica limitazione possibile quella tariffaria, nonché la graduale riduzione di tutti i sussidi alla produzione interna ed all'esportazione. Il momento fondamentale è rappresentato dall'Accordo che istituisce l'Organizzazione Mondiale del Commercio (denominato "Accordo OMC" o "Accordo **WTO** - *World Trade Organization*"⁴⁶) il cui scopo generale è l'abolizione o la riduzione delle barriere tariffarie al commercio internazionale. Da questo momento il GATT 1994 non è più il cuore del sistema ma "uno", seppure il primo e più importante, degli accordi multilaterali che vanno a comporre l'Allegato 1A dell'Accordo WTO. Nello stesso Allegato 1 sono stati inseriti altri accordi inerenti settori originariamente esclusi dalla contrattazione:

- Allegato 1A, contenente gli accordi multilaterali sullo scambio delle merci. Tra questi il **GATT 1994**, l'accordo generale sulle tariffe doganali e del commercio. L'Accordo comprende il GATT 1947.
- Allegato 1B, contenente l'accordo generale sugli scambi di servizi (**GATS**).
- Allegato 1C, contenente l'accordo sugli aspetti dei diritti di proprietà intellettuale attinenti al commercio (**TRIPS**), compreso il commercio delle merci contraffatte.

⇒ **GATT 1994**. Si tratta del testo di base contenente le regole generali che devono disciplinare il commercio delle merci, dato che le regole specifiche sono fissate dagli accordi settoriali istituiti dall'Atto finale. L'accordo generale introduce alcuni principi fondamentali derivanti dal GATT del 1947, in particolare:

- il principio del trattamento generale della nazione più favorita, in base al quale ciascun membro dell'OMC concede ai prodotti di un altro membro un trattamento non meno favorevole di quello che concede ai prodotti simili di qualsiasi altro paese (concetto della non discriminazione);
- il principio del trattamento nazionale in materia di imposizione e di regolamentazioni interne, in base al quale ciascun membro dell'OMC concede ai prodotti di un altro membro un trattamento regolamentare e fiscale non meno favorevole di quello riservato ai prodotti nazionali.

Il GATT1994 prevede inoltre il calo e il consolidamento dei dazi doganali, il divieto delle restrizioni quantitative all'importazione e all'esportazione e

creazione del WTO e con la ratifica di 3 accordi principali: GATT, GATS, TRIPS. L'Uruguay Round prevedeva inoltre l'eliminazione dell'accordo entro dieci anni, insieme a tutte le restrizioni quantitative poste al commercio del tessile abbigliamento. L'eliminazione completa delle restrizioni ha avuto luogo nel 2005.

⁴⁶ Alla data del 3 marzo 2013 sono 159 i Paesi aderenti, a cui se ne aggiungono 23 con il ruolo di osservatori, che rappresentano circa il 97% del commercio mondiale di beni e servizi. A differenza del GATT, oggetto della normativa del WTO non sono solo i beni commerciali ma anche i servizi e le proprietà intellettuali.

l'obbligo di notifica delle aziende commerciali statali. L'accordo tratta dei dazi antidumping e regola le sovvenzioni e le misure di salvaguardia. Le disposizioni relative alle consultazioni e alla risoluzione delle controversie sono spiegate dalle norme dell'OMC in materia di risoluzione delle controversie.

Da sottolineare l'importanza del WTO come entità internazionale con il compito di vigilare sul rispetto degli Accordi di Marrakech, risolvere le controversie e intervenire nei casi di violazione denunciati da uno dei paesi membri del WTO.

Il trattato di Marrakech introduce cambiamenti radicali rispetto al GATT per il contenuto delle norme, la vincolatività, la capacità di imporsi. Fra gli scopi di alcuni degli accordi del Trattato (ad esempio l'Accordo sulle misure sanitarie e fitosanitarie, e l'Accordo sugli ostacoli tecnici agli scambi) vi è quello di impedire che restrizioni quantitative dissimulate siano reintrodotti sotto forma di misure protettive. L'Accordo scaturito dal trattato di Marrakech comprendeva anche l'**Agreement on Textile and Clothing (ATC)** un accordo di transizione della durata stabilita di dieci anni (1995-2005) finalizzato alla liberalizzazione degli scambi nel settore attraverso l'integrazione nel regime non discriminatorio del GATT. Erano 4 le fasi temporali⁴⁷ previste per lo smantellamento graduale del MFA, durante le quali quote crescenti di prodotti tessili e dell'abbigliamento avrebbero dovuto essere integrate man mano all'interno del regime non discriminatorio GATT.

CRITICITÀ

Abbiamo detto che l'ATC disponeva che i paesi con quote di limitazione alle importazioni avrebbero dovuto gradualmente ridurle sino ad azzerarle a partire dal 1 gennaio 2005. Ma quali sono state le principali criticità emerse? Intanto le categorie di prodotti liberalizzate nelle prime tre fasi sono state quelle in cui i contingentamenti erano meno utilizzati, cioè relativi ai prodotti meno sensibili per i paesi occidentali, mentre quelle relative ai prodotti su cui Unione Europea ed USA temono maggiormente la concorrenza, hanno avuto l'obbligo di decadere solo nell'ultima fase. Questo ha rappresentato dieci anni di "bonus" per l'industria europea ed americana, che hanno continuato ad avere grandi margini di guadagno. Inoltre i paesi sviluppati hanno utilizzato l'ATC nelle sue prime fasi come strumento restrittivo al commercio poiché hanno applicato le clausole in maniera da aderirvi alla lettera ma non nella sostanza. Basti pensare che al momento (1990) di stabilire le percentuali di riduzione gli USA avevano il 36,85% delle loro importazioni esenti da vincoli quantitativi; quindi per rispettare gli impegni della prima fase, che imponeva che il 17% delle importazioni fossero libere, gli USA non avevano dovuto

⁴⁷ Le quote di prodotti da liberalizzare erano espresse come percentuale del volume totale delle importazioni di prodotti TA. Prima fase (1995-1997): almeno il 16% delle importazioni. Seconda fase (1998-2001): almeno il 17% delle importazioni. Terza fase (2002-2004): almeno il 18 % delle importazioni. Quarta fase (2005): all'inizio della quarta fase si liberalizza la parte residua delle importazioni (49% del totale).

mettere in atto alcun intervento. Situazione quasi identica anche per la seconda fase.

Il settore dal 2005 ad oggi

⇒ **A partire dal 1 gennaio 2005, dopo quasi 40 anni, l'intero comparto tessile mondiale è completamente libero agli scambi internazionali.** La situazione diventa però ancora più delicata: molte analisi concordano nel dire che l'unica realtà produttiva pronta a cogliere i frutti dell'abolizione dell'MFA è la Cina. Dal 2005, si assiste ad una modifica della struttura delle importazioni europee, in particolar modo italiane, contestualmente ad una progressiva crescita della quota di mercato asiatica, che non solo penalizza gli altri importatori, ma modifica anche la struttura del mercato interno sottraendo quote di mercato a quelle produzioni italiane che basano il loro vantaggio competitivo sul fattore prezzo. Le imprese sono costrette a modificare le loro strategie puntando al rafforzamento di ogni fattore competitivo *no price*, al fine di differenziare l'offerta italiana da quella dei competitor. L'introduzione obbligatoria dell'indicazione di origine per le merci importate da paesi extra-europei è parte integrante di questa strategia di differenziazione, perché fornisce al consumatore un'informazione tale da poter valutare la differenza qualitativa e di prezzo, tra prodotti europei e prodotti extra-europei.

La prima conseguenza della liberalizzazione del mercato è che a gennaio, secondo i dati diffusi da Eurostat, gli ordinativi all'industria tessile europea risultano essere crollati dell'8,5% rispetto a gennaio del 2004. È necessario quindi correre ai ripari.

⇒ Il 6 Aprile 2005 vengono pubblicate le **linee guida** che descrivono le condizioni per rendere operative le misure di salvaguardia nei confronti della Cina per limitare le importazioni tessili.

⇒ Il 24 aprile Mandelson annuncia la decisione di chiedere alla Commissione l'autorizzazione ad avviare una **inchiesta** in nove categorie di prodotti in cui l'aumento delle importazioni dalla Cina ha superato i livelli di guardia ("*alert levels*") stabiliti.

⇒ Il 26 aprile Francia e Italia chiedono formalmente alla Commissione europea di agire con procedura d'urgenza per **l'attuazione delle misure di salvaguardia** accorciando i tempi previsti dalle linee guida. La Commissione accetta la richiesta il 28 Aprile, dichiarando che i dati raccolti indicano che le importazioni nelle categorie elencate "possono minacciare di ostacolare il corretto svolgimento degli scambi". A premere per l'attuazione delle misure di salvaguardia ci sono i Sindacati Nazionali italiani, FEMCA-CISL FILTEA-CGIL UILTA-UIL, i quali segnalano che i lavoratori del settore, di fronte ai cambiamenti strutturali delle condizioni della competizione internazionale, hanno già subito un prezzo molto alto: in Italia sono già stati persi 100.000 posti di lavoro, di cui 48.000 nel solo biennio 2003-2004. Nello stesso tempo, i

sindacati si dichiarano contro ogni una politica protezionistica, considerata sbagliata oltre che negativa e sostengono che l'Europa dovrebbe battersi in modo molto deciso, a partire dalla prossima Conferenza Ministeriale del WTO, ad Hong Kong, per una reale reciprocità nell'apertura dei mercati, ricordando che oggi l'Europa è il mercato più aperto ed applica dazi del 5-7%, mentre la Cina, applica ai prodotti UE il 35%, ed altri Paesi, anche industrializzati, hanno tariffe che arrivano a picchi del 60-80 %.

⇒ Firma del **Memorandum of Understanding** (MoU) tra Europa e Cina. l'Accordo prevede una limitazione della crescita delle esportazioni cinesi verso la UE per dieci categorie di prodotti tessili-abbigliamento liberalizzate il 1° gennaio del 2005. In sostanza: la Commissione europea e il ministero del commercio della Repubblica popolare cinese raggiungono nel giugno 2005 un accordo sull'esportazione di alcuni prodotti tessili e di abbigliamento cinesi verso l'Unione fino alla fine del 2008. L'accordo su 10 categorie di prodotti interessati prevede la limitazione del tasso delle importazioni nell'UE consentendo nello stesso tempo una crescita giusta e ragionevole delle esportazioni cinesi. In sostanza, la Cina si impegna a contenere le proprie esportazioni entro quote fissate dall'Europa, che a sua volta dichiara di non abusare della clausola di salvaguardia. I prodotti oggetto del MoU quindi, oltre a costituire la quota più rilevante delle categorie liberalizzate quest'anno, sono anche quelli per i quali i tassi di crescita delle importazioni dalla Cina sono stati più elevati. Le categorie invece escluse dal MoU si sono caratterizzati per tassi di crescita molto più contenuti.

⇒ Il 5 settembre a Pechino si tiene il **Summit Ue-Cina** per la risoluzione del problema prodotti tessili in arrivo nell'Ue bloccati alle frontiere europee.. Già a fine agosto il commissario Mandelson aveva proposto di sbloccare le merci cinesi ferme da giorni alle dogane europee, ma gli interessi sono però contrastanti: da una parte la grande distribuzione preme per continuare i suoi acquisti in Cina, dall'altra le imprese europee insistono perché gli accordi per la limitazione dell'import vengano rispettati. Molti esponenti dell'industria tessile ritengono infatti che la restrizione sull'importazione dei tessuti cinesi possa salvare l'industria tessile europea. Il 6 settembre, dopo incontri, vertici e tavoli bilaterali che avevano impegnato i tecnici per diversi giorni, Bruxelles e Pechino hanno trovato un punto d'incontro: la **proposta di Mandelson**, disciplina circa 87 milioni di capi di abbigliamento fermi nelle dogane europee e prevede che il 50% di tale quantitativo sarà a carico dell'UE e l'altro 50% andrà a ricadere sulle quote dell'import cinese per il 2006, che ovviamente si ridurranno, in base all'intesa raggiunta a Shangai in giugno.

Quali sono state per l'Italia le conseguenze della liberalizzazione del 2005?

A partire dal 2005 l'economia internazionale inizia a riprendere lentamente quota, ma la situazione italiana non sembra in ogni caso migliorare: già dal primo trimestre 2005 il PIL è infatti in forte calo e le cose non sembrano

migliorare con il passare del tempo. Qual è il problema? In tutta verità alla data del 1 gennaio 2005 l'Italia non è preparata ad un regime di liberalizzazione dei mercati. Le linee guida e le misure di salvaguardia messe in campo già dalla fine del 2005 per limitare le importazioni tessili da paesi emergenti come la Cina (diventati in breve una vera forza concorrenziale come mai nessun altro paese europeo) non hanno l'effetto sperato. Le importazioni in Europa provenienti dall'estremo oriente crescono in breve tempo in maniera esponenziale portando all'instaurarsi di un regime altamente concorrenziale al quale il nostro paese non è in grado di reagire in modo positivo, di ritrovare slancio ed energia necessari per affrontare le nuove sfide per via della forte specializzazione industriale che lo contraddistingue, della mancanza di una cultura di crescita dimensionale, di competizione per aumentare potere di mercato e immagine, di scommessa sull'innovazione tecnologica. Questo sarebbe il momento per un salto di qualità, e invece l'Italia rimane fin da subito schiacciata tra la concorrenza tecnologica delle imprese dei paesi più avanzati e i bassi costi dei paesi emergenti. E questo non fa che portare il nostro paese ad una continua perdita di posizione sui mercati interni ed internazionali.

Quali sono quindi gli strumenti su cui l'Italia deve iniziare a fare leva per recuperare e mantenere una posizione di competitività nel mercato globale? Innanzitutto la **differenziazione di prodotto** e l'**ampiezza di gamma**. In un mercato sempre più diversificato che punisce le produzioni standardizzate e massificate sono necessari prodotti caratterizzati da un sempre maggiore livello di novità sia in termini di styling che di materie prime. Solo così le aziende possono infatti andare incontro e soddisfare una domanda sempre più differenziata, guadagnando posizioni di vantaggio rispetto agli altri paesi esportatori. La capacità di lettura del mercato per una **risposta** efficace e just in time. La vicinanza al mercato è oggi prerogativa essenziale per le aziende in modo da poter orientare ed eventualmente riorganizzare/riconvertire la produzione sugli orientamenti rilevati. La **riduzione di costi e sprechi** data dalla riorganizzazione dell'intero canale logistico della filiera del TA. Strategie di **crescita esterna** (acquisizioni, accordi, *joint-ventures*) per rispondere in maniera efficace ed efficiente al nuovo modello di mercato che si va delineando.

Secondo Cancrini⁴⁸ i tre pilastri che il settore tessile abbigliamento dovrebbe porre alla base delle proprie strategie sono:

- Il passaggio dalle produzioni tradizionali a quelle ad alto contenuto tecnologico (commodity to speciality product).
- L'espansione del tessile come materiale d'uso in settori applicativi diversi, quali ad esempio il sistema dei trasporti, quello dell'edilizia e delle applicazioni di protezione e di tipo medicale (new textile applications).
- Il passaggio dalla manifattura di massa verso una produzione personalizzata, abbinata ad un sistema logistico, di distribuzione e di servizi intelligente (*mass production to customisation*).

⁴⁸ <http://padis.uniroma1.it/bitstream/10805/827/1/CancriniClotilde272.pdf>

ALLEGATO 2

SCHEMA ANALISI DI CASO

SINTESI DELLE AREE TEMATICHE

Informazioni di contesto – utili per interpretare le risposte che darete sul tema specifico e per fornire una più accurata descrizione del Caso.

- Breve storia dell'azienda (es. quando è nata, alcuni momenti particolarmente significativi per il suo sviluppo e l'attuale assetto, ecc.)
- Alcune informazioni di carattere strutturale/organizzativo (es. struttura dei reparti, trend del fatturato e dei dipendenti negli ultimi 5 anni, articolazione sul territorio, estensione del bacino commerciale, ecc.)
- Descrizione del *core business* (es. le sue caratteristiche principali, evoluzione nel tempo, eventi che ne hanno determinato le attuali caratteristiche, ecc.)

La distribuzione commerciale multicanale – l'oggetto specifico della ricerca

- Descrizione del modello di distribuzione commerciale utilizzato (es. tipi di canali utilizzati, estensione dei diversi canali e relative tipologie di clienti)
- Come si è arrivati all'attuale modello (es. si è consolidato progressivamente oppure è stato oggetto di mutamenti improvvisi? In tal caso, quali fattori hanno inciso maggiormente sulla scelta di optare per certe soluzioni piuttosto che altre? ecc.)
- Che posto occupa l'e-commerce nell'ambito della vostra strategia multicanale (es. consente di raggiungere clienti altrimenti non raggiungibili, ecc.)
- Che cosa ha spinto (o spinge) l'azienda a ricorrere all'e-commerce (es. l'accresciuta accessibilità delle nuove tecnologie, le mutate esigenze dei clienti, ecc.)
- In che modo si avvia una strategia di e-commerce e come viene sostenuta nel tempo (es. che cosa implica sul piano organizzativo, tecnico e delle competenze, quali sono i principali strumenti, ecc.)

IL CONTESTO

Breve storia dell'azienda (es. quando è nata, alcuni momenti particolarmente significativi per il suo sviluppo e l'attuale assetto, ecc.)

È la sezione dal taglio più qualitativo.

- ✓ Stressare molto dimensione temporale, diacronica, evolutiva:
- ✓ Quando è nata
- ✓ Chi ha contribuito alla sua nascita
- ✓ Che cosa vi ha spinto
- ✓ Nasce giù con l'attuale mission o si è modificata nel tempo
- ✓ Quali sono i momenti più significativi che hanno caratterizzato lo sviluppo dell'azienda... che l'hanno portata ad essere come è ora

Alcune informazioni di carattere strutturale/organizzativo (es. struttura dei reparti, trend del fatturato e dei dipendenti negli ultimi 5 anni, articolazione sul territorio, estensione del bacino commerciale, ecc.)

- ✓ Quanti siete
- ✓ Come è strutturata l'organizzazione (reparti, funzioni, ecc.)
 - Differenza tra Wool Company e Wool Box
- ✓ Trend degli ultimi anni
- ✓ Avete altre sedi sul territorio
- ✓ Estensione del bacino commerciale
 - Bacino clienti
 - Bacino fornitori

Descrizione del core business (es. le sue caratteristiche principali, evoluzione nel tempo, eventi che ne hanno determinato le attuali caratteristiche, ecc.)

- ✓ Che cosa fate
 - Differenze tra the Wool company e the Wool box
- ✓ Il vostro core business è sempre stato questo o è mutato nel tempo
 - Quali gli eventuali cambiamenti
 - Determinati da che cosa
 - Sono stati caratterizzati da difficoltà? Di che tipo?
- ✓ Quali sono le risorse necessarie per portare avanti queste attività?
 - Persone, competenze
 - Interne/esterne
- ✓ Ci sono attività accessorie, ma che rafforzano il core business?
- ✓ Quanto il territorio influisce sulla fattibilità e il successo della vostra attività

LE STRATEGIE DI DISTRIBUZIONE MULTICANALE E L'E-COMMERCE

Descrizione del modello di distribuzione commerciale utilizzato (es. tipi di canali utilizzati, estensione dei diversi canali e relative tipologie di clienti)

- ✓ Descrizione (prodotti e/o servizi)
- ✓ In che modo scegliete e valutate i diversi canali di distribuzione possibile
 - Ci sono segnali dal mercato, da contesto in cui operate
- ✓ Quali tipi di canali
- ✓ Le diverse funzioni dei canali
 - Tipo di clientela
 - Tipo di prodotto
 - Riduzione dei costi
 - Maggiore efficienza distributiva
 - Maggiore efficacia distributiva
- ✓ I canali si integrano tra loro o sono anche autonomi

Come si è arrivati all'attuale modello (es. si è consolidato progressivamente oppure è stato oggetto di mutamenti improvvisi? In tal caso, quali fattori hanno inciso maggiormente sulla scelta di optare per certe soluzioni piuttosto che altre? ecc.)

- Consolidamento progressivo o mutamenti improvvisi
 - Se repentini, quali fattori hanno inciso maggiormente sulle vostre scelte

Che posto occupa l'e-commerce nell'ambito della vostra strategia multicanale (es. consente di raggiungere clienti altrimenti non raggiungibili, ecc.)

- Come utilizzate la rete
 - Differenze tra the wool company e the wool box

Che cosa ha spinto (o spinge) l'azienda a ricorrere all'e-commerce (es. l'accresciuta accessibilità delle nuove tecnologie, le mutate esigenze dei clienti, ecc.)

- ✓ Particolari tipologie di clienti
 - Esigenze clienti
- ✓ Riduzione costi
- ✓ Superamento problemi logistici
- ✓ Semplificazione aspetti operativi
- ✓ Le caratteristiche stesse del tipo di business
- ✓ Riuscireste a pensare la vostra attività senza internet?

In che modo si avvia una strategia di e-commerce e come viene sostenuta nel tempo (es. che cosa implica sul piano organizzativo, tecnico e delle competenze, quali sono i principali strumenti, ecc.)

- ✓ I primi passi con internet
- ✓ Che cosa ha comportato
 - sul piano organizzativo
 - tecnico (strumentazione)
 - delle competenze (persone)

ALLEGATO 3

INTERVISTA – NEW BLU OCEAN

FILE: WS_30021

[00:00] **IMP:** Noi siamo terzisti però lavoriamo per aziende che operano nell'eccellenza del pantalone e di conseguenza rimane un prodotto che viene fatto interamente in Italia. E questa è una cosa molto interessante, un valore aggiunto del Made in Italy. Addirittura come può vedere noi lavoriamo sul Made in Veneto, no Made in Italy, Made in Veneto.

[00:30] **Int.:** La dimensione locale è un elemento distintivo.

[00:34] **IMP:** È un valore aggiunto perché questa zona qua da 60 anni a questa parte è una zona produttrice di abbigliamento e in special modo il jeans.

[00:48] **INT:** Iniziamo allora con una breve storia di questa ditta.

[00:54] **IMP:** Allora, io ho rilevato questa attività nel 2008 in piena crisi, in controtendenza su quelli che erano gli investimenti da fare. Tutti tiravano i remi in barca, io c'ho creduto e ho detto no, se noi lavoriamo sull'eccellenza del pantalone, lavoriamo su prodotti di alta nicchia... I jeans e le aziende per cui noi operiamo, perché noi siamo ripeto terzisti, vendono in mercati che hanno puntato molto all'estero perché all'inizio si faceva 50 estero e 50 Italia, come produzione, adesso purtroppo l'Italia è messa come sappiamo bene tutti quanti.. si fa un 15% Italia e un 85% estero.

[00:42] **INT:** Quindi è considerevolmente cambiato.

[01:45] **IMP:** È considerevolmente cambiata la linea.. e i paesi sono quelli emergenti, perché si lavora per la Cina.. si esporta in Cina, in Giappone poi il Brasile, India. E in Europa tanto in Germania, il paese trainante è la Germania qui in Europa, purtroppo per tutti gli altri stati che si sono impoveriti a discapito dei tedeschi. Però, ripeto, siamo in un mercato saldamente attaccato.

[02:18] **INT:** Quindi principalmente extraeuropa ad eccezione della Germania, che ha un..

[02:24] **IMP:** Germania e diciamo.. qui in Europa c'è.. non so.. in Francia Saint Tropez, in posti localizzati dove l'élite... in Italia è Porto Cervo, Milano.. dove c'è un bacino di utenza di persone che possono permettersi di spendere cifre considerevoli per comprare un paio di jeans.

[02:47] **INT:** Quindi nel 2008 tu hai rilevato qui l'attività.

[02:51] **IMP:** Rilevato l'attività nel 2008, questa ditta ha uno storico di 30 anni. I titolari..

[02:58] **INT:** Quindi inizio anni '80?

[03:00] **IMP:** Sì, anni '80.. mi sembra, non vorrei sbagliare, nel '79 sono partiti.

[03:07] **INT:** Stiamo parlando dell'allora Americanino, come dicevi?

[03:10] **IMP:** Bravissimo, quando c'era l'Americanino, l'Avirex, i vari marchi emergenti. Di qui passava Renzo Rosso, che è quello della Diesel, tutti i giorni perché veniva qua nelle lavanderie che sono state le prime lavanderie che nascevano in questa zona del Veneto, e Renzo Rosso è di origine a 15 km da qua, quindi è nato.. Cioè qui ci sono le eccellenze del jeans. Io ho rilevato questa azienda col personale che c'era e dopo 7 anni potrei tracciare un bilancio positivo, nonostante dal 2008 al 2014 siano stati anni, che lei sa benissimo, durissimi. Con i sindacati che mi dicono complimenti che rimani a galla, rimani in piedi sei un'azienda sana... È difficile, però se sei serio, lavori bene, puntualità, cordialità, cortesia e soprattutto correttezza, vai avanti.

[04:15] **INT:** Quindi che cosa vi ha spinto a investire così...

[04:20] **IMP:** Io ero nel settore tessile, lavoravo alle dipendenze di un'azienda qui di Calalzo insieme a mia moglie e una mattina mi sono svegliato e ho detto *ma io devo fare il dipendente di una ditta?* Ho voluto provare a fare il salto di qualità e supportato da amici che hanno attività più grandi della mia mi dicevano: *ma sì prova, se tu vedi che hai..* Ci sono tre cose fondamentali per aprire un'azienda: tenacia, lavoro che ti danno e la fortuna, la fortuna è un elemento molto importante e conta un 50%.. avere la fortuna che ti paghino, che ti diano commesse regolari.. perchè possono darti una commessa di 50.000 capi, la fai e poi te la contestano e non te la pagano, e invece fortunatamente noi abbiamo aziende molto serie, non serie, molto serie.

[05:18] **INT:** Quindi in questa ripresa della produzione.. dell'attività, c'è uno spostamento di asse di asse, di missione, o sostanzialmente si continua con le medesime attività di prima?

[05:42] **IMP:** No, sostanzialmente si continua. Io ho inserito un'altra azienda molto grande che però vado con i piedi di piombo perché quando si lascia la strada vecchia per quella nuova, sai il proverbio? Non sai quel che trova.. Quindi diciamo la linea è rimasta costante, non abbiamo grandi...

[06:13] **INT:** Ripensando quindi alla tua attività dal 2008 a oggi, se tu dovessi individuare i momenti più significativi dal tuo punto di vista, che cosa ti hanno portato ad essere come siete ora.

[06:38] **IMP:** Una scelta strategica di tenere invece di 5 aziende di tenerne 3, da 5 siamo passati a 3, credendo in queste eccellenze del Made in Italy ci siamo spostati verso questo trend, perché avevamo delle aziende.. adesso mi vengono in mente la Benetton, o la Stefanel, o la Marzotto, che poi sono

marchi e sottomarchi che fanno grandi produzione, ti caricano di lavoro e ti pagano al quintale, no a pantalone, ti pagano al peso. Che è una cosa.. ci trattano come i cinesi, sono grandi marchi, sono grandi case, ti riempiono di materiale, di lavoro da fare, ma alla fine la qualità è più bassa, i pagamenti sono lunghi con i tempi da finanziaria a loro perché i pagamenti sono *io ti do un milione di capi però te li pago a 180 giorni*. 180 giorni? Ma io ho 20 persone da pagare, sono 40.000 euro al mese, 120, 160, 180, fai 40,... e sto fuori di 250 mila euro. No. Noi abbiamo spostato nel 2011 il nostro obiettivo sulle aziende qui locali piccole, che però essendo eccellenze, essendo aziende che pagano a 60 giorni e ti pagano bene, è stata la nostra fortuna rimanere con queste.. adesso c'è una quarta... la prossima svolta la vedremo nel 2015, se sarà...

[08:26] **INT:** Quindi diciamo nel 2011, in piena crisi, scelta di concentrarsi su una nicchia ma di qualità.

[08:37] **IMP:** Bravissimo. Una scelta che si è dimostrata valida fino ad adesso.

[08:44] **INT:** Vorrei avere alcune informazioni di carattere strutturale, organizzativo per capire come è strutturata, perché tu parlavi di più aziende.. Come è strutturata questa realtà organizzativa?

[09:01] **IMP:** La nostra azienda?

[09:03] **INT:** Sì, cioè, voi siete 1 azienda.

[09:08] **IMP:** Nello specifico la nostra è una stireria industriale, siamo io e mia moglie. Siamo strutturati.. le interessa il personale, quanti siamo, macchinari, tutto quanto?

[09:17] **INT:** Sì.

[09:19] **IMP:** Noi siamo 20 persone, lavoriamo 8 mesi all'anno in piena attività, un mese e mezzo di avvio e fine stagione, perché questa azienda ha una stagionalità. Adesso io ho finito la produzione invernale il 20 di settembre.. perché noi d'estate produciamo l'invernale, perché io a fine settembre mando in negozio, giacche a vento pantaloni di lana... mentre adesso sto cominciando la produzione estiva. È il contrario.

[09:51] **INT:** C'è un'alternanza piena fra le due produzioni? Cioè quando si produce estivo, non si produce più invernale, e viceversa?

[09:57] **IMP:** Ci sono dei flash per cui magari in Norvegia vogliono, non so... ma diciamo che noi sostanzialmente da aprile a fine settembre - primi di ottobre si fa l'invernale, però il campionario è estivo, perché il campionario esce un anno prima. Io adesso farò il campionario invernale 2015. La produzione invece è estivo 2015, è un po' complessa la cosa. Noi rispetto alle stagioni siamo avanti.

D'estate, se viene qua, ci sono 3-4mila giacche a vento.. tutte appese. Dei vari marchi. E d'inverno jersey e giacchine di rasetto..

[10:44] **INT:** Quindi 20 persone.

[10:42] **IMP:** Siamo strutturati con 20 persone, di cui 11 fissi a tempo indeterminato e 7 a tempo determinato che chiamiamo appunto nel grosso della stagionalità. Oggi sono in 10, quelle fisse. Dalla prossima settimana fino a fine di febbraio-metà marzo ho tutto l'orario completo.

[11:06] **INT:** Come profili sono tutti stiratori?

[11:11] **IMP:** Abbiamo 7 persone stiratrici, 6 al collaudo e 5 al finissaggio, che sarebbe attaccare bottoni con le macchine, tre formazioni di persone. Quello che stira, il collaudo si intende vedere se il pantalone ha difetti.. vengono applicati dei cartellini, vengono profumati una per una. E abbiamo 3 persone in magazzino. Perché in questi anni qua.. io prima facevo solo stiro, poi ti chiedono *mi attacchi i rivetti?*, quindi compra la macchina, *mi attacchi questa etichetta qua?* Devi comprare 20.000 euro di macchina se vuoi lavorare, devi crescere con loro. O cresci o sei fuori.

[12:00] **INT:** Quindi a livello di struttura, di reparti?

[12:04] **IMP:** Stiro e magazzino, non abbiamo grandi...

[12:09] **INT:** Quindi collaudo e finissaggio sono delle attività, non dei reparti veri e propri.

[12:14] **IMP:** No. Diciamo la logistica è questa.

[12:22] **INT:** Voi avete un'unica sede?

[12:25] **IMP:** Un'unica sede, sì.

[12:28] **INT:** Quindi questa realtà organizzativa è collegata con una serie di aziende del territorio?

[12:41] **IMP:** Tre aziende. Una a 100 metri, una a 10 km una a 50.

[12:46] **INT:** Quindi parliamo sempre di una dimensione rigorosamente locale, una scelta....

[12:52] **IMP:** Veneta.

[12:54] **INT:** Le tre aziende, che aziende sono?

[13:04] **IMP:** Sono tre spa. Una produce marchi per Corneliani, alta moda. È un'azienda di servizi dove operano per grandi sartorie italiane; mentre la Jacob

Cohen, la Giada spa, hanno il loro marchio come la Moncler, la Seventy... sono produttori proprio loro.

[13:33] **INT:** Quindi sono due aziende conto terzi?

[13:40] **IMP:** Una è azienda conto terzi, l'altra è un'azienda produttrice che vende il suo marchio. La Jacob fanno quest'anno fanno parecchie migliaia di capi perché stanno vendendo, toccando ferro, stanno vendendo alla grande. Le ripeto, pantaloni che costano una follia. Questo pantalone Limited Edition, per dire, numerato.. mi è rimasto solo questo. Ne facciamo produzioni di 400 capi, dall'1 al 400. Il 355 ce l'hai solo te. È un valore aggiunto. Allora, il pantalone questo qua, invece di costare i suoi 300, costa 500 perché ce n'è uno.

[14:29] **INT:** Quindi siamo su questo ordine di prezzi?

[14:33] **IMP:** Limited Edition Saint Moritz, questa scatola particolare col coccodrillo, 1.000 euro a capo.

[14:40] **INT:** Ma questa è la scatola con la quale viene presentato il prodotto?

[14:58] **IMP:** Vede la diversità di scatola?

[15:00] **INT:** Sì.

[15:01] **IMP:** Eh.. questa qua... qua c'è un pantalone da 400 euro e uno da 1.000.

[15:06] **INT:** Parliamo sempre di tessuto jeans qua?

[15:09] **IMP:** Sì, jeans. È un jeans Kurabo giapponese, perché tutto ha un suo... valore. Ora prendo un pantalone così vede meglio, parliamo con il pantalone davanti. Un pantalone che ha determinate caratteristiche può solo costare un sacco di soldi. Un attimo che ne prendo uno così lo vediamo.

[15:36] **INT:** Molto volentieri.

FILE: WS_30022

[00:00] **IMP:** Pantalone... se vuoi annusare.. è molto profumato. Noi applichiamo un cartellino, mettiamo un foulard di seta, l'etichetta.. adesso questa non è finita ha dei fili in più.. se non ci sono questi tre punti fuori, loro ci contestano il pantalone. La macchina deve fare i 3 punti. È un loro vezzo. Poi applichiamo il rivetto. Ogni pantalone ha la sua poesia. I bottoni sono bagnati in argento. Un ricamo... ogni etichetta applicata qua sono soldi in più che vanno sul pantalone. Le fodere sono particolari...

[01:03] **INT:** Sì perché poi c'è una cura...

[01:04] **IMP:** Maniacale. Davanti c'è un rocchetto di filo, perché se uno accorcia il pantalone deve avere il filo uguale.

[01:12] **INT:** E questo è numerato?

[01:14] **IMP:** No questo no. Questi sono quelli da battaglia.

[01:18] **INT:** Per curiosità, quello da battaglia quanto costa?

[01:20] **IMP:** Due e cinquanta, due e settanta. Il tessuto... Poi ci sono un'etichetta qui, una qua. Le hanno anche un po' semplificate in questi anni perché il costo va alle stelle. Vediamo se c'è qualcos'altro... le cuciture.. Quando uno indossa un pantalone della Jacob salta all'occhio soprattutto l'etichetta. Questa qua se guarda, questa qua è in metallo perché è numerata è un Limited. L'inventore di questo pantalone il mio amico Nicola è morto due anni fa alla mia età ha fatto un incidente a Saint Tropez con un vespino; era la mente della Jacob. Lui ha voluto fare un jeans sartoriale e c'è riuscito. Con una vestibilità... non per il ragazzino di 15 16 anni perché non può spendere. Dal trentenne in su.

FILE: WS_30023

[00:07] **INT:** Quindi abbiamo detto. Il vostro bacino commerciale sono questi tre..

[00:18] **IMP:** Queste tre aziende, queste realtà. E noi a nostro discapito essendo una ditta che produciamo stagionalmente. Se inseriamo tanti clienti non è che possiamo spalmarli in un anno. Hai quei mesi concentrati, che la nostra forza è quella. Io ho provato con 4 aziende però vai a scontentarne non 1, ne scontenti 4. La stagione dopo ti dicono eh non mi hai fatto queste cose, ti do meno, ti do meno, ti do meno, ti trovi con metà del tuo carico.

[00:50] **INT:** Quindi non avete altri clienti?

[00:52] **IMP:** No. Ne abbiamo tre; inserirò il quarto adesso ma sto definendo alcune cose.

[01:11] **INT:** Mi chiedo: il cuore dell'attività dal 2008 a oggi è rimasto lo stesso.

[01:22] **IMP:** Avevamo all'inizio gli ex titolari qui. Che mi hanno accompagnato per un anno poi di comune accordo ci siamo staccati. Loro sono rimasti a casa perché hanno un'età abbastanza... e noi, io e mia moglie abbiám camminato...

[01:45] **INT:** Quindi c'è stato un passaggio progressivo?

[01:46] **IMP:** Sì, dolce perché io venivo sì da una realtà tessile, però ero tecnico, di un altro ambito... di vendita. Mia moglie era modellista. Qui c'era

invece proprio la produzione da fare, da toccare con mano. Pantalone, vederlo, le varie problematiche.. largo, stretto, è macchiato, è lungo, è corto. Quindi devi imparare le malizie del lavoro. Devi imparare il lavoro.

[02:08] **INT:** Voi quindi fate interventi di.. intervenite sul capo?

[02:15] **IMP:** Assolutamente. Allora noi siamo sì una stireria, sì applichiamo bottoni, rivetti e cerniere. Ma se il capo è troppo grande con un ferro da stiro si può assorbire. Se il capo... ogni pantalone viaggia con una tabella misure. Bacino, fianchi, ginocchio e fondo. E lunghezza dell'interno gamba. C'è una tolleranza di 0,5; mezzo centimetro è tollerato. Se il pantalone è più largo di 2 magari col ferro riesci a recuperare un centimetro. Se è più largo di 3 perché può succedere che il tessuto cede, lo mandiamo alla lavanderia, lo lavano e lo asciugano ad alte temperature e ce lo rimandano. Se però il capo è pieno di difetti, macchie, punti saltati, tasche che si levano, qui ripristiniamo e mettiamo a posto, ripariamo.

[03:09] **INT:** Interessante questo aspetto. Si parla quindi di stiratura, collaudo...

[03:16] **IMP:** ... riparazione, colorazione, i colori a posto dei tessuti, tutto bisogna fare.

[03:21] **INT:** Io da profano pensavo che queste attività, se vi arrivava dal vostro cliente un pantalone non conforme, ritornava direttamente al cliente.

[03:34] **IMP:** Allora i passaggi della ditta... la ditta madre compra il tessuto, lo manda a una taglieria. Nella taglieria fanno dei fogli di tessuto lunghi 30 metri, mettono sopra il disegno e tagliano il pantalone. Dalla taglieria va al laboratorio. Il laboratorio assembla, cuce. Qui danno già nella taglieria il pantalone come deve essere, tagliano con una tabella misure, con un calo. Il termine tecnico è un calo. Calo 0,1, 0,5; dipende dal tessuto. Quando tu prendi una bobina di 100 metri di jeans, che escono 70-80 pantaloni, loro tagliano il primo metro di stoffa e lo mandano a lavare.

[04:19] **INT:** Per vedere quanto si restringe.

[04:22] **IMP:** Tra l'ordito e tagliano il pantalone in base al lavaggio che dovrà essere effettuato. Allora: taglio, laboratorio, lavanderia e stireria. Io sono l'ultimo passaggio prima del negozio. Se qui mi hanno dato 0,2 di tolleranza, 0,2 mi hanno dato qua, e a me arriva uno 0,6, siamo fuori standard; 0,5 è il mio. Allora devo far tornare il pantalone. Taglia base. Se però invece di essere 0,2 è 0,5 e questo è 0,8 e questo è 1, è un casino. Allora devo scucirli e ricucirli.

[04:57] **INT:** Però è una cosa che risolvete voi qua.

[04:58] **IMP:** Sì eh, l'unico passaggio prima del negozio sono io.

[05:01] **INT:** Ah, pensavo che tornasse.

[05:03] **IMP:** No. I costi. I costi lievitano alle stelle. Possono essere stati lavati a Treviso, essere stati lavati nelle marche; ci sono varie lavanderie sparse in tutta Italia dove lavano. Se io ho una commessa di 1000 capi come abbiamo adesso, è troppo larga, prima mi dicono "Fai il possibile, sennò dobbiamo prenderla, riportarla nelle marche... trasporti, giorni di ritardo, perché poi quando la ditta madre vende, hanno una finestra di 15 giorni per consegnare. Dicono dal 15 al 20 di dicembre devi darmi la roba perché poi c'è Natale, se non me la dai in questi giorni te la contesto e mi fai il 50% di sconto. Quindi tutti i passaggi si accorciano, e io sono l'ultimo.

[05:49] **INT:** In questo caso, quando dovete intervenire sul capo, hai già all'interno le risorse, in termini di professionalità, che intervengono o devi rivolgerti...

[06:05] **IMP:** Noi abbiamo 3-4 sartine qua all'interno che sanno già dove metter le mani per portare il capo in taglia base o almeno avvicinarsi il più possibile alle misure richieste dal cliente.

[06:20] **INT:** Quindi questa è una problematica frequente; rientra nello standard del vostro lavoro.

[06:28] **IMP:** Ci sono duemila lavaggi, quello sabbiato, rotture, con i chiodi, con la resina... ogni lavaggio è aggressivo col tessuto, e il tessuto cede, se poi il tessuto è elastico è un casino, diventiamo matti ma lo dobbiamo portare al massimo splendore. Che non è facile.

[06:49] **INT:** Molto chiaro.

[06:50] **IMP:** Ci pagano.

[06:54] **INT:** Voi avete fornitori esterni?

[06:57] **IMP:** No perché tutti i bottoni... è tutto griffato qui. Nel senso che un bottone, un'etichetta non è che lo posso dare a un operaio con questa scritta...

[07:10] **INT:** Quindi provvede già il vostro cliente?

[07:13] **IMP:** Loro ci mandano tutto. Tutto quanto contato, pesato... l'unico materiale che compriamo è il filo, i filati. Fai le riparazioni e ci danno indicazioni del numero di colore del tono e i titolo, e noi...

[07:36] **INT:** In termini di profili professionali, chi avete? Ci sono sarte...

[07:46] **IMP:** Diciamo che il 50% delle persone che lavorano qui, sono 20-30 anni che fanno questo lavoro, quindi hanno un bagaglio tecnico che è incredibile.

[07:57] **INT:** Ma se volessimo parlare in termini di profili professionali, sono stiratori?

[08:04] **IMP:** Ne ho 2 allo stiro, 2 alle riparazioni e una al collaudo, perché è tipo caposquadra che ha 2-3 ragazze, è come il cavallo che tira e gli altri van dietro. C'è quella che ha più esperienza e basta che la guardi. Ce n'è una che, adesso è malata, ma quando stira sembra che non fa neanche fatica, sembra un pittore che dipinge, è una mano incredibile.

[08:32] **INT:** Quindi per ogni ambito ci sono una - due persone e poi sotto altre persone che eseguono.

[08:39] **IMP:** I gregari.

[08:40] **INT:** In termini di competenze, trovi sia facile trovare queste competenze sul mercato oppure dovete intervenire?

[08:55] **IMP:** Assolutamente no. Tu le prendi e cerchi di plasmarle, perché magari sanno fare il loro lavoro, però hanno una visione... il collaboratore guarda così, noi invece cerchiamo di ampliare la vista a 360 gradi, perché un conto è stirare il pantalone così, un conto è metterci una mano, tirarlo un pochino e viene più bello. Piccoli accorgimenti che però servono per alimentare il nostro punteggio nelle aziende. Noi siamo fortunatamente fascia A, poi c'è fascia B e fascia C. Quando arriva il pantalone fresco lana, lo mandano qua. Quando arrivano le camicie particolari, le mandano qua, perché ho i macchinari e tutto, e anche le persone adatte per fare queste tipologie di lavoro. Il jeans lo stiri anche tu, ti do un ferro e lo stiri anche tu il jeans, non è difficile.

[10:06] **INT:** Voi quindi cercate molto di tarare le competenze di queste persone sulla base delle vostre esigenze. Questa è una formazione che avviene sul lavoro, informalmente o dovete anche organizzare dei corsi?

[10:27] **IMP:** Per quanto riguarda la formazione professionale, la fai sul campo, che puoi spiegare tante cose... Fare dei corsi a Fondimpresa sono serviti tantissimo, intanto per fare capire anche a loro com'è il mercato, perché questi corsi non sono su come si stira, come si smacchia, assolutamente no. Han capito, mi facevano l'altro giorno un sacco di domande... *"è vero che le aziende devono diversificare per stare in piedi?"* Cioè il corso è stato una cosa molto interessante e trovo che Fondimpresa abbia fatto... in questi anni, perché prima non avevo mai sentito parlare di corsi, ho lavorato per 30 anni in un'azienda e non ho mai fatto un corso.

[11:20] **INT:** Sì c'è stato.. negli ultimi anni si è intensificato molto questo tipo di servizio.

[11:24] **IMP:** Ma questo serve. Perché poi si parlava della crisi, si parlava.. cioè hanno spaziato a 360 gradi e il collaboratore si è fatto un'idea molto diversa. Guarda che da 10 anni a questa parte il mondo del lavoro è cambiato da così a così. Ste ragazze qua se gli chiedo domenica mattina venite? Certo. Questa è una cosa bellissima. Io pago tutti, non sono un delinquente perché io ho fatto 23 anni il dipendente. Di conseguenza capisco che con 1.100 euro al mese non vai da nessuna parte. Io do la tredicesima in busta, do il TFR, perché ci tengo che vengano a lavorare tranquille e contente. Però dall'altra parte, quando facciamo corsi voglio che ascoltino e capiscano com'è il mondo del lavoro esterno, non è solo il tuo posticino che stiri e basta, devi capire le aziende che devono vendere, che hanno le tasse da pagare, tassi doganali, dazi.. perché noi lavoriamo con container che arrivano dalla Cina, di giacche a vento, ci sono dazi doganali, problematiche di disinfestazione.. E un Fondimpresa, con corsi.. stavamo parlando di queste cose con il dottor Dennis.. guarda come la serie di pantaloni e giacche a vento, vedete? Vedete che non vi sta dicendo cose astratte da Marte o da Venere vi sta dicendo di problematiche di lavoro che si verificano all'interno della nostra società.

[13:00] **INT:** Questo è molto interessante, i corsi consentono di dare anche ai collaboratori una visione più chiara di come è inserita l'azienda nel mercato.

[13:12] **IMP:** La nostra condizione.. perché le ripeto, quando parliamo di disinfestazione di materiale che arriva dalla Cina oppure abbiamo fatto delle etichette in razza, il pesce, la razza. Noi le facciamo in razza, pitone cocodrillo e daino. Queste razze erano state allevate nel mare del Giappone a Fukushima. Le razze erano contaminate. Allora si parlava anche di radioattività perché se a contatto, ah come le etichette... si parlava di timori di cancro, tutte le varie problematiche, qui non usiamo solventi, non usiamo niente di particolare, di aggressivo che possa nuocere alla salute, facciamo le visite mediche ogni anno, perché ci tengo a questa roba qua. Però capiscono... sostanzialmente le signore in ogni paese qua intorno sono casalinghe con le galline a casa, guardano il telegiornale e capiscono quello che capiscono: *Hai sentito Renzi adesso ci dà 80000 euro? No sono 80 euro. Però dai siamo una famiglia, siamo in pochi.*

[14:40] **INT:** In parte mi ha già risposto alla prossima domanda che sarebbe: quanto il territorio influisce sulla fattibilità e il successo della vostra attività?

[14:53] **IMP:** la risposta l'ho data prima: il territorio è fondamentale; noi abbiamo gente di qua del paese, le aziende sono qua attorno.

[15:06] **INT:** Però appunto, è strategico perché? Io ho visto lì il marchio che dice *Fatto in Veneto*. Quindi il marchio ne fa una questione di immagine perché fatto in Veneto e lì, c'è qualità dal punto di vista pratico, cos'è che effettivamente vi dà di più il territorio?

[15:33] **IMP:** La maestranza, la qualità delle cuciture, l'esperienza dei lavaggi, l'esperienza del disinfettare, se ci sono piccole imperfezioni portare il capo, come dire il marmo di Carrara, cosa fa di Carrara... l'artigiano.

[15:49] **INT:** Quindi è proprio la cultura di queste lavorazioni?

[15:52] **IMP:** Tu di dove sei?

[15:53] **INT:** Di Roma

[15:58] **IMP:** Roma... c'è la porchetta di Ariccia.

[17:41] **INT:** Parliamo ora invece di distribuzione commerciale: tutta questa ricerca si è allacciata a delle ricerche che erano state fatte con Fondimpresa nell'ultima tornata di bandi, dove si insisteva molto sulla distribuzione multicanale e su internet, la rete, e-commerce. Ora quanto queste due componenti pesano nella vostra attività?

[18:15] **IMP:** Diciamo che noi non abbiamo un sito internet legato all'azienda. Siamo conosciuti per lo storico che ha questa azienda. Qui è più un passaparola. Perché siamo.. nel largo di 10 km ci siamo tutti. Tutti i miei clienti più grossi sono qui a una decina di chilometri, massimo 50, sempre dovuto allo storico, perché noi ripeto non abbiamo bisogno di un sito Internet perché ormai queste attività qua o ti sei già radicato in un settore di eccellenza oppure tutti hanno già chiuso e sono in Albania, in Turchia in Serbia in Montenegro. Pensa che se io vado a Nova Gorica, al confine di là da Trieste, in Slovenia.. In Slovenia ho un opuscolo che in giro mi danno un capannone grande come questo pagando un terzo di affitto e di un terzo metà te la danno loro. Un collaboratore qui costa 2650 euro e là 1000 euro compreso di tutto. Quindi venti, venti, e 1600 sono trentamila euro in tasca. Non sono ancora andato perché il Made in Veneto, dico no: se rimani qua ti diamo il lavoro.

[19:46] **INT:** Questo è un aspetto molto interessante. Se tu decidessi domani di portare la produzione dall'altra parte del confine, riusciresti a mantenere i tuoi clienti?

[19:56] **IMP:** Assolutamente no. Loro sono troppo radicati qui. Hanno proprio un loro, neanche sito, un loro chiamiamolo atlante geografico delle aziende se mi passi il termine. Il tessuto viene comprato in Giappone perché il Giappone attualmente, il Kurabo, è il miglior jeans al mondo; viene tinto in indaco perché l'indaco è il colore più naturale che ci sia. Viene lavato senza agenti chimici che possano aggredire la pelle, causare arrossamenti o cose varie, i bottoni sono in argento perché l'argento dà un beneficio al corpo... tutta una cronistoria del pantalone dove siamo inseriti anche noi, infatti io sono andato a Milano alla presentazione del campionario dove c'era Raul Bova, e altre personalità... tutte le foto insieme a 'sta gente qua perché hanno voluto appunto che le

maestranze che lavorano questo pantalone sono radicate nel territorio del Veneto anche se hanno una piattaforma a Bronte in Sicilia perché uno dei soci della Jacob, però là tagliano e assemblano. Il lavaggio stiratura e finissaggio è fatto qua, sempre qua. E hanno il Made in veneto, prodotto in Italia.

[21:27] **INT:** Comunque c'è un controllo rigoroso sull'attribuzione dell'etichetta, sulla localizzazione del bene?

[21:32] **IMP:** Maniacale. Se pensi che noi dobbiamo profumare il pantalone uno a uno.

[21:45] **INT:** Questa è una cosa molto particolare. Lì quindi voi vi rivolgete a un fornitore specifico di profumi?

[21:51] **IMP:** Loro ci danno l'essenza. 3 kg e ti deve durare un anno. Sono 5mila euro l'essenza. Diluiti in bicchierini su un litro, devi fare tot capi perché poi puoi rivenderlo dandolo su altri capi.

[22:06] **INT:** Quindi è sempre lui che fornisce. Tutti gli elementi sono forniti da lui.

[22:11] **IMP:** Tutti. Perché.. poi Jacob Cohen, il nome.. Sai anche te che Cohen è un cognome ebreo, e allora questo suo nonno, Jacob, Jacob non ricordo il cognome, era il collaboratore di Levi Strauss. Cohen è un cognome ebreo di eccellenza di tutto, ha unito le due cose e l'assonanza Jacob Cohen, è bella, e ne vendono... sono partito facendo 30.000 capi nel 2008 adesso sono 60.000 il doppio. La produzione aumenta; in questi due anni 2013-2014 ha rallentato ma è sempre in aumento.

[23:14] **INT:** Anche sul fatturato suppongo.

[23:18] **IMP:** Sì ma sono poveri. Per la finanza sono poveri.

[23:21] **INT:** Quindi questa è una attività BtoB, cioè non avete clienti finali, avete altri clienti industriali. In questo meccanismo mi dicevi che prevalentemente si usa il passaparola, ma voi avete anche, non so, dei distributori industriali, degli agenti che si preoccupano di trovare...

[23:48] **IMP:** No, sono le conoscenze. Io ho imparato dai miei amici imprenditori che io non sono imprenditore, io sono un piccolo artigiano. Mi dicono devi frequentare i salotti buoni, conoscere, conoscere, conoscere. Avevo un commercialista qui in paese l'ho preso a Padova. Grandissimo sto studio qua dove ti presentano Tizio, Caio, quello sai è del leasing gruppo dieci devi comprare una macchina chiedi ti faccio il 5% in meno dell'altro, capito? Di conseguenza conosci l'amico dell'amico, dell'amico, quando hai conosciuto due tre persone te porti il tuo bagaglio magari presenti qualcuno, l'altro mi presenta a sua volta degli amici degli amici... si entra solamente conoscendo.

[24:39] **INT:** Tu sei a tutto tondo il capitano di impresa, fai anche attività d'agente, sei tu che trovi il cliente.

[24:50] **IMP:** Sì, diciamo che l'ufficio.. le pubbliche relazioni e il commerciale lo seguo io, sono io. Perché vado in giro... venerdì sono a Treviso a pranzo mi ha invitato un direttore, *dai è da tanto che non ci sentiamo vieni su che ho un po' di roba che forse mi fai te. Sai hai lavorato bene l'anno scorso.* Benissimo vado su. Allora, sai la mia strategia qual è? Che il direttore, quello che fa le giacche a vento ha l'armadio pieno di Jacob Cohen; quello che fa il pantalone a Jacob Coehn ha l'armadio pieno di giacche a vento, giubbotti alla moglie, le mogli sono importanti. Io mando i presenti, così arriva e dice *non serviva questa cosa qua.* Si chiamano bustarelle. Adesso si chiamano.. come si chiamano adesso? Gadget, presenti, perché i soldi non.. mai nel mondo.. però ti ripeto, uno mi fai un favore... si ricordano. Se io.. io ho un appartamento al mare qua a Isola Verde, un residence molto carino. Sono l'unico che ha il box auto sempre pulito, le piante patate.. perché a te? Ma non so, a te potano tutto messo bene; al giardiniere do il pantalone... è così.

[26:21] **INT:** Invece il rapporto con la rete, internet il web.. perché questa scelta? Non siete interessati?

[26:36] **IMP:** Io ho un fratello che è amministratore di una delle tre aziende che mi danno il lavoro che è un hacker informatico, lui entra anche alla casa bianca se ci si mette. Io più di una bolla, una fattura non la estrapolo. Io questo telefono qua non vedo l'ora di spaccarlo perché per me è una schifezza..

[26:51] **INT:** Un I-phone...

[26:53] **IMP:** Sì, un Iphone 5s... no, non sono... uso il tablet, uso il computer però non mi metto a cercare, fare... purtroppo sono ignorante in materia. Non mi vergogno sono ignorante in materia.

[27:12] **INT:** Una cosa: una mia riflessione a voce alta su quello che mi dicevi. Prima mi dicevi anche dell'importanza di ridurre il bacino di clienti per produrre meglio.

[27:27] **IMP:** Allora, ridurre è sempre negativo. Però quando tu riduci un volume di lavoro che è 100 e magari lo porti a 70 e in termini di fatturato l'indice di 70 ti porta a guadagnare molto di più, hai lavorato meno hai lavorato meglio e hai guadagnato di più se io devo lavorare per aziende che ti riempiono che devono dare via tutte le sere di pantaloni e giacche che poi ti danno meno di niente che a conti fatti paghi sì e no le tasse, il gioco non vale la candela. Perché noi facciamo gli imprenditori, facciamo l'artigiano per guadagnare non per...

[28:16] **INT:** Quindi possiamo dire che qui tu sei in una situazione di crescita ma controllata, di equilibrio.

[28:25] **IMP:** Mai come in questi anni devi andare con i piedi di piombo perché se io ti faccio un esempio: se io cominciamo il lavoro alle 8, io e mia moglie arriviamo qui alle 6, 6e mezza. Se io analizzo ogni due ore, faccio un'analisi dell'andamento del lavoro. Mia moglie dice ma stiamo lavorando tantissimo. E magari io faccio due, tre conti con la calcolatrice, tempi e metodi perché ho fatto il corso e tutto quanto e le dico: ci stiamo rimettendo 500 euro all'ora. Devi analizzare tutti i giorni più volte al giorno il flusso del lavoro come va avanti.

[29:07] **INT:** Quindi c'è un controllo del lavoro puntuale e quotidiano?

[29:10] **IMP:** Noi sappiamo che per stirare un pantalone 2 minuti e mezzo. Se la ragazza ha mal di pancia e lo fa in tre minuti va bene. Se però ci mette 6 minuti non va più bene. Purtroppo i costi che faccio io: prendo il cronometro guardo la ragazza e lei non mi vede sennò corre; mi metto lontano, uno deve lavorare col suo trantran. Quando ho fatto i conti: lo stiro, il bottone, il finissaggio, profumazione, inscatolamento, etichette e tutto quanto sono diciamo 10 minuti a pantalone. 10 minuti diviso i 12 euro circa all'ora che ti costa un collaboratore, vedi cosa ti incide sul costo della produzione del pantalone. Tempo diviso i soldi diventa il tuo guadagno. E questo mai come in questi anni è importante, perché se invece di venire qua la mattina alle sei vai al bar vai a pesca e arrivi alle dieci... purtroppo noi lavoriamo sui 10 centesimi. E non è facile poi adesso io.. non so.. io sono apolitico, sinistra destra o centro non mi interessa niente. Vorrei però che fossimo governati una buona volta da persone consapevoli della situazione in cui siamo in questo momento e non mangiassero soldi come magari qualche dirigente dell'Enel, dirigente delle ferrovie, che leggo sui giornali 150mila euro, 300mila euro.. io 700mila, 750 all'anno, e mi restano quello che mi resta, e questi si portano a casa, 300-400mila statali... ma dove siamo arrivati?

[31:17] **INT:** Sì è una follia.

[31:21] **IMP:** E noi siamo soggetti a... allora, cicli per quanto riguarda la caldaia tutte le mattine devono esserci formazione di antincendio, pronto soccorso con Fondimpresa, ti interessano i corsi? No, i corsi con Fondimpresa.. guarda che sono è stato una giornata a spiegarmi, vedi? E abbiamo iniziato il cammino e lo facciamo ancora perché le ragazze sono interessate e partecipano.

[32:12] **INT:** Un'ultima domanda: mi dicevi che non usi e-commerce e non usate internet per pubblicità per cercare nuovi clienti e altro. Allora, originariamente la domanda era: che cosa ha spinto l'azienda a ricorrere all'e-commerce. Invece io giro la domanda chiedendoti: una di queste motivazioni potrebbe spingerti a considerare la cosa? Per esempio la necessità di

raggiungere particolari tipi di clienti, la possibilità di ridurre i costi, il superamento di problemi logistici.

[33:03] **IMP:** Diciamo che noi fortunatamente abbiamo la logistica dei clienti fino a 10 chilometri. La ditta è a 8, la lavanderia è qui a 150 metri, ce n'è un'altra a 300 metri la taglieria a 500 metri. Hanno fatto già la Giada a monte, hanno studiato le varie fasi di lavoro cercando di accentrare il più possibile le varie aziende per ridurre i costi di trasporto logistici, importantissimo.

[33:47] **INT:** Una dimensione di distretto...

[33:50] **IMP:** Esatto. Se pensi che trasportare un milione di capi da Cavarzere a Firenze, da Firenze a Milano da Milano a Roma, cosa incide di trasporti di costi e di tempistica. Loro hanno il problema ad Adria dove sono i pantaloni.. si portali in lavanderia falli lavare, poi vai a prenderli te, è tutto un correre avanti indietro, in zona.

[34:16] **Collaboratore:** E-commerce, almeno io a livello di vendite, come internet non serve tantissimo da utilizzare da parte loro, servirà per farsi conoscere per farsi vedere quindi loro lo usano per farsi vedere, non tanto per vendere, sì per vendere ma fino a un certo punto perché tanto tutto il distretto è qua attorno, lui si fa vedere tramite l'e-commerce perché lavora già per un marchio conosciuto. Facendo questo marchio qua, io lavoro per quello sappi che posso aiutare anche te se vuoi. L'e-commerce ce l'ha tanto per dare una ridondanza a quello che lui ha già come visibilità. Per altri marchi può essere altro esempio. L'unica cosa è che sì non va alla ricerca perfettamente sempre dell'altro cliente perché il distretto è qua. È come dire Armani che è lì ha in sede a Milano e tutto attorno ai palazzi dove lavora lui. Avranno i riferimenti perché aveva il Bardelle, Nicola, l'inventore del marchio era a Singapore piuttosto che a Bali però lui il distretto l'ha immaginato qua come gestione.

[35:52] **IMP:** Questo Nicola aveva la mia età. Lui faceva ricerche di mercato. 40 giorni ogni stagione quindi due volte all'anno, lui partiva e faceva dal Giappone all'America passando per la Russia e tutte le grandi città dai sobborghi alle elite delle boutique e comprava un capo di abbigliamento in una capanna e poi andava nel centro di Manhattan a prendere il miglior pantalone che c'era di qualche stilista americano. Oppure la tintura in indaco l'ha vista in Tibet, c'erano i monaci che tingevano con indaco naturale... però non è che poi andava a Milano, non veniva qua a Cavazzere chiamava i collaboratori con i soldi e tutti attorno ragazzi facciamo così, così, così e da lì partiva tutto.

[36:40] **Collaboratore:** Quindi l'e-commerce va fatta ma è e-commerce per visione.

[36:47] **INT:** Diciamo che è più utilizzare il web come vetrina, come risonanza che non come strumento per trovare il nuovo cliente industriale di turno che

comunque si trova all'interno del distretto e della rete, anche perché il punto di forza è proprio la dimensione locale.

[37:07] **IMP:** Noi quando mandiamo una mail a Filippo Zaffin è come mandare un curriculum aziendale con scritto sotto Cavazzere, Venezia, Jacob, Cohen Stefano ricci; subito. Ma tu lavori per la Jacob? Sì. Ma fate il pantalone, quello? Sì. Potresti venire su la settimana prossima? È un biglietto da visita importantissimo.

[37:40] **Coll.:** La stessa cosa è con l'e-commerce. Lo metto lì così dopo....

[37:56] **INT:** L'intervista è stata molto interessante. Adesso con questi studi noi produrremo un rapporto in cui c'è una parte iniziale di carattere molto teorico...

ALLEGATO 4

INTERVISTA - BIELLA THE WOOL COMPANY

[00:00] **N.T.:** È stata costruita nel 2008 per dare un servizio di filiera tessile a disposizione dell'allevatore. L'allevatore di pecore non ha mai avuto questa opportunità nella sua vita perché ci sono il commercio e l'industria in mezzo.

[00:30] C'è un sistema di commercio: compro la lana dall'allevatore ogni anno quando tosa le pecore e faccio la lavorazione e la introduco nel sistema industriale. Il sistema industriale poi prepara il prodotto richiesto dalla moda e dal mercato. Il sistema funziona così da 200 - 250 anni.

[00:55] Noi abbiamo capito che c'era un'altra possibilità di lavoro, dato che il mondo diventava più ecologico. Gli allevatori avevano della lana da pecore di razze particolari, ma non riuscivano a guadagnare soldi perché al commercio non interessava tanto la qualità della lana ma il prezzo. Perciò nel commercio paghi il meno possibile all'allevatore. Forniva meno informazioni possibili. L'allevatore non sapeva cosa fare con la lana perché non è tessile. E noi abbiamo capito che se l'allevatore portava la lana a Biella e noi facevamo tutte le lavorazioni e restituivamo il prodotto finito all'allevatore che vende nella sua zona d'Europa, non solo in Italia, lui riusciva a guadagnare molto di più con la sua lana, investendo piccole quantità di soldi, praticamente irrisorie. Così riesce a vendere un prodotto finito, come vende il miele, come vende tutti gli altri prodotti nel suo agriturismo e nella sua zona locale. È una integrazione del reddito, e questi soldi poi li può investire di nuovo nelle pecore e nella produzione di lana. Questo è un sistema che non è mai esistito; lo abbiamo creato noi con 12 consorziati: ognuno faceva un pezzo del processo di lavorazione.

[02:42] C'era bisogno di creare un cervello perché nessuno degli allevatori può andare direttamente nella fabbrica perché alla fabbrica non interessa perché la quantità è troppo piccola, e crea solo dei problemi; non c'è comunicazione fra un allevatore e la filatura. Allora abbiamo deciso di creare questa azienda dove noi siamo il punto di incontro, dove noi organizziamo tutto. La lana viene in quel magazzino là davanti, noi facciamo la selezione, comunichiamo con l'allevatore, diciamo cosa si può fare e la mandiamo in giro per tutte le fabbriche. [03:25] Basandoci su un'idea che avevo presentato all'unione industriale [03:35] dieci anni fa, ma poi non è successo niente.

[03:53] Ogni balla di lana che arriva deve essere scaricata e ricaricata per essere inviata, perciò richiede una fatturazione. È un costo, una lavorazione. Se io scarico quella balla e faccio la selezione della lana e poi la mando via, la fattura aumenta di valore, ma sempre un valore basso. Se quella balla la scarico, la ispeziono, la faccio lavare la faccio tingere, la faccio filare, con quella stessa balla ho fatto dieci operazioni di lavoro, ho aumentato il valore e da una fattura di 30 euro ne faccio una di 3000 perché sono riuscito a trattenerla a

Biella il più possibile. E questa è la mia filosofia. Tutto è iniziato da quest'idea; così davo lavoro al biellese alcune fabbriche piccole, terzisti della gomitolatura, non della grande filatura, che non hanno ancora bisogno di noi, noi siamo piccoli, ma la filosofia era quella di creare lavoro grazie alla lana. Più lana arrivava più si lavorava, più si mandava via, più valore si può avere qua.

[05:29] **Int.:** Quindi voi alla lana che arriva fate una prima lavorazione.

[05:35] **N.T.:** la prima è una selezione della lana, che siamo gli unici a fare. Non la fa nessun altro. Poi la mandiamo a lavare, poi a pettinare, a tingere. Facciamo noi tutti questi processi. La mandiamo in giro nelle varie fabbriche nel distretto tessile biellese. E da ultimo torna qua per il controllo qualità quindi la rispedito all'allevatore. Noi siamo terzisti. Siamo il punto di coordinamento di tutto questo sistema, partendo dalla conoscenza della lana. Tutto è partito da lì.

[06:22] **Int.:** Diceva che quest'idea nasce con 12 consorziati.

[06:36] **N.T.:** L'idea è nata da me ma ho cominciato a fare delle prove, a parlare con delle persone e questa azienda è nata per caso, per errore. Io lavoravo in un lavaggio di lana qui a Biella che poi è anche il titolare di questa fabbrica, ma era da un'altra parte. Io sono andato in Cina per loro, io ho lavorato per le aziende inglesi per 23 anni a Biella e poi ho litigato con gli inglesi.

[07:17] Lavoravo in questo lavaggio di lana: mi avevano preso per fare il commerciale, per trovare dei clienti per lavare la lana. Per me era un mondo nuovo anche se si trattava sempre di lana. Prima ero amministratore delegato per una azienda di commercio Inglese di lana a Biella e poi ho litigato, quindi sono andato in questa azienda, che conoscevo già da tanti anni. Il mio compito era di andare in giro a trovare clienti che volevano lavare la lana a Biella e ricevevo a volte telefonate da allevatori che mi chiedevano quant'era la quantità minima che eravamo disposti a lavorare. La mia risposta era diecimila chili. A questo ringraziavano e attaccavano. Ho ricevuto una quindicina di queste telefonate. A questo punto ho parlato con il titolare dicendo: "Ma tutti questi allevatori che vogliono lavare la lana, non possiamo fare un programma di lavaggio lana per l'allevatore?" E abbiamo fatto un programma, come si fa con la lavatrice, e lo abbiamo chiamato "wool carezza". Dove si faceva [08:37] servizio della lana, si lavava in quantità piccola con tariffe 5 volte più alte di quella industriale, ma non aveva importanza perché la quantità era molto più bassa e ci voleva molta più manovalanza rispetto al sistema automatico.

E mi hanno invitato a una riunione a Bad Schandau vicino Dresda, una riunione con il titolo: Lavaggio di lana: quante opportunità per lavare i piccoli lotti di lana". Titolo di un congresso vicino a Dresda. Allora ho detto al figlio del padrone (il padrone ha 78 anni) di venire con me – loro hanno anche altre fabbriche in Bulgaria e altre iniziative. E ci siamo ritrovati in questa sala a Bad

Schandau dove c'erano 80 persone arrivate da tutta Europa per parlare del lavaggio della lana. C'era da essere matti, e alcuni lo erano, ma 80 persone che hanno attraversato tutta Europa – lavoratori, associazioni...- per parlare di questo è stato scioccante. [10:14] Tutti erano molto contenti della conferenza.

[10:20] Dopo qualche settimana sono stato contattato da un allevatore chiedendo se potevamo lavare la sua lana. Poi mi chiede: Poi cosa faccio con la lana lavata? Allora sono andato da un amico qui a Biella e gli ho chiesto: si io lavo questa lana tu riesci a filare questa piccola quantità? Lui ha accettato, mi ha fatto la tariffa e così ho telefonato all'allevatore e gli ho detto, "ti lavo e ti filo la lana". E lui mi chiede, e poi cosa me ne faccio?

Quindi sono andato da un altro amico a Biella. Ho telefonato al allevatore e gli ho detto. Allora te la lavo, te la filo, te la tingo in 16 colori diversi della tua fattoria, ti faccio gomitoli da 50 grammi ciascuno, ti metto un'etichetta con il tuo nome e logo, la metto in sacchetti di plastica e ti preparo le scatole. Ora va bene? Avevo creato per sbaglio una filiera, anzi si è creata da sola una filiera tessile per queste cose. Poi si è ampliata, ma la base era quella. Non c'era l'intenzione di crearla, ed è un peccato che non si sia capito che c'era un mercato molto interessante.

[11:48] **Int.:** quindi voi avete introdotto un modello nuovo. Inizialmente c'erano tanti allevatori e l'industria prendeva pagando anche poco, e produceva....

[12:00] **N.T.:** Prendeva tutto. Esiste sempre quel modello.

[12:06] **Int.:** ..un qualcosa che non tornava all'allevatore, l'allevatore forniva solo la materia prima.

[12:10] **N.T.:** sì e alla fine è un mercato che va su e giù quindi ci sono anni buoni, anni cattivi ma in Europa non riesco neanche a pagare il costo della tosatura. Allora è stato un semplice cambio di incrementare: Ad alcuni non importa niente, ma ci sono altri che hanno delle pecore particolari con una qualità di lana che vale la pena migliorare cercando di fare qualche cosa, e noi abbiamo fatto questa filiera.

[12:38] **Int.:** quindi in questo caso l'allevatore vi dà la lana e ottiene poi il prodotto finito.

[12:46] **N.T.:** Sì lui vende il prodotto finito. E questo è un modello che non è mai esistito, è molto complicato e richiede delle conoscenze che è difficile avere. Non credo che ci sia nessuno che avrebbe voglia di farlo, perché non hanno le conoscenze della materia prima.

[13:08] **Int.:** Quindi è strategica la conoscenza della materia prima. Ho visto sul vostro sito che si dava particolare rilievo a un tipo di pecora italiana...

[13:25] **N.T.:** esistono 600 razze in Europa.

[13:28] **Int.:** Ho letto degli articoli...

[13:29] **N.T.:** noi abbiamo fatto quello della pecora Brogna perché erano degli allevatori che buttavano via la, che è un vero problema ecologico per l'ambiente e adesso anche illegale.

[13:44] **Int.:** Infatti questa cosa mi ha incuriosito: l'allevatore che butta via la lana.

[13:48] **N.T.:** Perché nessuno andava a ritrarla per motivi di costo economico. L'allevatore per portarla in un centro gli costa 30 euro di benzina per avere poi un guadagno di due euro. Perché lo deve fare. Preferisce lasciarla dov'è.

[14:06] **Int.:** Ma il fatto che a livello industriale non ci fosse nessuno interessato a quel tipo di lana è dato dal fatto che a livello di percezione è un tipo di tessuto che ha vissuto una fase calante.

[14.:22] **N.T.:** A Biella non c'è nessuno che utilizza la lana di cui stiamo parlando, perché Biella è andata su un alto livello di mercato. Fa le cose più belle nel mondo, compra la lana più bella del mondo per fare i tessuti più belli del mondo. Non compri la lana più brutta del mondo per fare quei tessuti. La qualità è questa, è basata sulla materia prima. La lana in Europa non è adatta al biellese. Il biellese usa la lana più bella che arriva dall'Australia. Ha dovuto fare così per restare su un livello di qualità superiore a tutti gli altri sennò finiva nelle mani dei cinesi invece in Italia è di una qualità superiore.

[15:07] **Int.:** quindi non si può raggiungere quel livello con dell'altra lana?

[15:11] **N.T.:** No. Ed è quello che i cinesi tuttora non hanno capito. E non lo capiranno mai perché non hanno la cultura della lana. Non c'è nessuno in tutta la Cina che capisce la lana come la conosco io. Non hanno la cultura della lana e secondo me fra 10 anni la abbandonano del tutto. Perciò l'industria tessile tornerà in Europa, ma queste sono cose più complicate.

[15:46] Allora l'allevatore così aveva il suo prodotto ma basato sulle conoscenze della fibra. Io credo che in Italia ci siano 12 persone che potrebbero avere una parte dell'esperienza che abbiamo io e il mio collega Carmine De Luca, pensionato. Tutti e due abbiamo fatto la stessa scuola. Lui è napoletano emigrato a Bradford quando aveva 10 anni. È andato a scuola in Inghilterra, e quando aveva 18 anni è entrato a lavorare nella stessa azienda in cui sono andato a lavorare io 12 anni dopo. E poi lo hanno mandato a Biella per aprire l'ufficio dove io sono arrivato 12 anni dopo. Ma non abbiamo mai lavorato insieme.

[16:45] **Int.:** E come vi siete conosciuti in questa impresa?

[16:48] **N.T.:** Perché lui è qui a Biella. Siamo stati concorrenti per 23 anni. Lo conoscevo, non lo vedevo mai ma ci sentivamo ogni tanto per telefono e negli ultimi anni ci sentivamo più spesso perché avevamo più cose in comune. Lui ha due figli che fanno i rappresentanti di commercio e quindi ha pensato di lasciare il lavoro ai figli e di andare in pensione. Dopo 6 mesi mi ha chiamato dicendomi: "O divorzio o devo trovare un nuovo lavoro"- È iniziato lì. Tutti e due abbiamo fatto la stessa scuola, tutti e due ogni volta che dobbiamo fare qualcosa facciamo sempre riferimento alla vecchia azienda dove abbiamo lavorato, non insieme, ma quella della lana è una mentalità, una cultura.

[17:44] **Int.:** Quando dice, abbiamo fatto la stessa scuola intende la stessa esperienza?

[17:49] **N.T.:** Esperienza. Il primo lavoro era toccare la lana sucida e capire la lana. E quella scuola non esiste più, perciò quello che sappiamo io e lui e poi abbiamo continuato con questo mestiere e abbiamo imparato molto di più e per questo abbiamo questa esperienza unica e dobbiamo ora iniziare ad allargare e insegnare ad altre persone che qui diventa formazione allora è una cosa molto complicata ma se non fai una cosa complicata gli altri ti fregano. A Biella sono tremendi perché quando c'è crisi tutti sono alla ricerca di qualcosa per guadagnare soldi. Allora devi anche stare zitto perché sennò ti copiano, ma non sono nemmeno disposti ad andare in magazzino e toccare la lana sucida.

[18:42] **Int.:** Questo è un aspetto interessante. Io sono completamente ignorante in materia, ma quando lei dice che l'importanza di conoscere il materiale, la lana sucida. Mi può fare un esempio?

[19:02] **N.T.:** Andiamo di là e le faccio vedere.

FILE WS_30012

[00:00] **Int.:** Allora questa è la lana sucida?

[00:06] **N.T.:** Sì è la lana sucida, appena tosata dalla pecora. Abbiamo appena scaricato un camion dalla Puglia. Arriva così poi dobbiamo impilare e cercare di sistemare perché arriva lana da Bari, dalla Puglia, dall'Abruzzo, dalla Toscana dalle Prealpi e poi anche qualcosa dall'Islanda. E anche lì dobbiamo fare una selezione di lana per una allevatrice in Islanda. Per uno che non sa, questa lana è tutta uguale.

[00:56] **Int.:** Confermo

[00:57] **N.T.:** e invece non è assolutamente vero. Dobbiamo smistare tutta questa lana e poi facciamo queste file di balle e poi prendiamo balla per balla e la mettiamo sul tavolo. E questa è la lana. Perciò si apre la balla e si comincia a vedere cosa c'è dentro. Io so già ho già un'idea perché so da quale zona

dell'Italia è arrivata e ho già delle idee chiare. Apro la balla e comincio a vedere cosa c'è; ci sono varie qualità di lana in ogni balla. Ci sono 600 razze di pecore in tutta Europa ogni pecora produce una diversa qualità [02:04] di lana, e io devo cercare di valorizzare al massimo questa lana. Se vai al mercato e qualcuno ti offre della verdura in un sacchetto nero e ti chiede "Quanto mi dai per questo?" Uno dice non ti do niente: non so cosa c'è dentro. Potrebbero esserci patate o fragole ma non lo so perché non lo vedo.

Se invece dividi le patate dalle fragole, la scelta fa aumentare il prezzo e qui è la stessa cosa. Se noi vediamo questa lana io vedo qui ci sono peli morti, questi sono peli bianchi che non si tingono, rimangono bianchi nel tessuto, perciò devo metterli da parte; qui ci sono [03:06] delle paglie, dei pezzami e tolgo i pezzami e li metto da un'altra parte. Cerco di vedere un po' e un po'. Faccio così per vedere quanto è sana la lana e questa non è tanto sana perché se io la tiro – questa cresce in 12 mesi – se la tiro si rompe.

Il che vuol dire che o c'è stato un periodo negli ultimi 12 mesi in cui la pecora non è stata tanto bene, forse ha partorito o ha sofferto di stress, attacchi dei lupi, ci sono tanti motivi che possono essere stati la causa e a volte si rompe anche due volte, perciò ha avuto questa situazione solo una volta. E queste sono tutte cose che mi danno un'idea di cosa posso fare con questa lana. Il pezzame lo posso utilizzare per l'emoticon [04:12] e questo lo posso utilizzare in altro modo.

[04:15] **Int.:** Quindi si utilizza tutto?

[04:23] **N.T.:** Tutto. Nel tessile non si butta niente. Qui c'è un po' di propilene che non deve esserci perché non tinge nemmeno questo. Queste sono tutte cose che si riescono a capire, guardando la lana; ora abbiamo guardato neanche 300 grammi di lana e ho già tirato fuori tre tipi di lana diversi.

[04:43] **Int.:** Tutta questa operazione viene fatta a mano?

[04:46] **N.T.:** Assolutamente. Non c'è una macchina al mondo che può fare questo tipo di lavoro.

[04:50] **Int.:** Quindi è un'operazione che richiede anche molto tempo?

[04:57] **N.T.:** Certo, si deve fare nel modo più veloce possibile ma fino a un certo punto. Perché economicamente questo discorso deve stare in piedi. Dobbiamo poter vendere a un prezzo che copra i costi di questa operazione, ma funziona. In altre parti del mondo fanno così, quindi si può fare anche in Italia. Perciò, come detto abbiamo tre tipi di lana solo in 300 grammi di un vello, di un solo animale. Figuriamoci allora quanti ci sono su 30 razze in Italia e gli incroci fra una razza e l'altra poi c'è la lana merinos, quella più fine, la più ordinaria.

[05:47] **Int.:** Una domanda: in una balla c'è la lana di quante pecore?

[05:55] **N.T.:** In una balla ci sono dai 70 ai 120 chili... dipende dalla razza della pecora. Dipende dal tipo di lana che c'è, dove ha pascolato perché se pascolano in zone sabbiose raccoglie più sabbia, quindi il vello pesa di più e quando arriva noi sappiamo che questa lana rende ... se dovessi lavarla so che prenderò il 60% di lana lavata e perderò il 40% di sporco. Se lavo questo perderò un altro 10%. E si sente anche dal peso della lana. E queste sono tutte cose che...

[07:05] **Int.:** È esperienza che si fa sul campo in stabilimento o si fa in formazione?

[07:13] **N.T.:** No. Al tavolo. Se non stai al tavolo non impari mai. Tutto deve partire da questo locale. Senza questo il resto non sta in piedi perché se non impari non sai poi che cosa puoi fare con questa lana.

[07:33] **Int.:** quindi non è una cosa che si impara sui libri. Si impara con la pratica?

[07:38] **N.T.:** Non esistono libri per questo.

[07:44] **Int.:** Una domanda banale: dentro una balla c'è lana omogenea rispetto al tipo di pecora? O vari tipi di pecora?

[08:54] **N.T.:** Gli allevatori non ci dicono mai. Loro dicono abbiamo la razza biellese. Ma non abbiamo ancora trovato cos'è la razza biellese; viviamo a Biella ma non abbiamo ancora capito esattamente come dovrebbe essere la razza biellese perché subisce tanti incroci in tanti di quegli anni, non c'è una definizione. L'allevatore mi dice sì è quella con le orecchie lunghe ma lui guarda l'animale non gli frega niente della lana perché lui è un allevatore, deve vendere l'animale. La lana è un problema per lui perché deve tosare le pecore e deve trovare qualcuno che porta via la lana e nessuno la porta via per i costi elevati e alla fine diventa un problema ecologico.

[08:45] **Int.:** Lo smaltimento ha un grosso impatto a livello ecologico?

[08:50] **N.T.:** Assolutamente perché non si sa come smaltire la lana.

[08:55] **Int.:** Non pensavo fosse così, trattandosi di qualcosa di naturale....

[09:01] **N.T.:** Ma non si può lasciarla in giro. È diventata un rifiuto di categoria 3. Non la puoi bruciare, la lana non brucia e poi produce diossido, non deve bruciare. Va usata. Perché non usarla? Con sette miliardi di persone al mondo che possono essere vestite con la lana. Solo che il sistema si è rotto. Il sistema dall'allevatore al mercato, perché poi è subentrata la Cina e loro hanno costi di lavoro più bassi, poi le fibre sintetiche il mondo commerciale che non gli frega niente della qualità e hanno rovinato tutto. Questa lana andava nei materassi,

lei si ricorda i materassi di lana? Non li fanno più perché ormai usano schifezze totali antiecologiche tutte quelle storie che raccontate. Guardate che questo settore è molto frammentato. C'erano aziende in tutta Italia; io le conoscevo: ho iniziato a lavorare in Italia inseguendo queste aziende qua. Piccole famiglie... Solo a Bari c'erano 4 lavaggi di lana in un villaggio solo. Era un lavoro bellissimo molto artigianale. Poi è arrivata Permaflex che con i soldi ha inondato il mercato con le loro molle, ecc. e gli altri erano troppo deboli per poter sopravvivere. Perciò l'allevatore non è più pagato perché il mercato non percepisce più il valore. La gente non sa cos'ha. Quindi abbiamo Emilio che sta insegnando alle persone a...

[11:16] **Int.:** a riconoscere il valore.

[11:20] **N.T.:** Lui fa corsi di formazione. Io arrivo a questo punto insegno all'allevatore. Lui mi porta la sua lana per fare il prodotto finito. Se io gli insegno, lui ha tutte le armi giuste per vendere il suo prodotto in Francia o in Inghilterra perché può raccontare la storia, può dire: "La lana arriva da questa pecora e questo è il gomitolino. Lo vuoi comprare?". Queste sono le uniche aziende con tracciabilità che esistono nel mondo del tessile, perché gli altri mescolano di tutto. La lana sucida arriva dall'allevatore con un suo numero identificativo io vedo che la lana è sua perché se c'è dentro qualcosa di strano lo vediamo, e poi non ha motivo di farlo, e poi gli restituiamo il prodotto finito. Quindi la tracciabilità è totale.

[12:24] **Int.:** Lei prima diceva che ci sono alcuni allevatori che non sono interessati alla produzione tessile. Ma siccome voi ridate il prodotto, selezionate anche gli allevatori che sono interessati?

[12:43] **N.T.:** Quelli interessati sono quelli dei piccoli lotti di cui parlavo prima. Alla maggior parte invece non interessa niente perciò io faccio la selezione poi la lana la metto in queste caselle l'accumuliamo con altre lane simili le imballiamo. Facciamo quelle balle blu e le mettiamo sul mercato internazionale. Poi dal ricavato della vendita togliamo le nostre spese di gestione e il resto lo diamo all'allevatore. Come si fa con l'uva e con altri prodotti agricoli.

[13:20] **Int.:** Quindi avete due tipi di allevatori: quelli che vogliono indietro il suo prodotto da vendere e un altro mercato...

[13:26] **N.T.:** Due mercati diversi, due mentalità diverse. Ma ci vogliono entrambe perché anche a noi ci aiuta per coprire i costi dell'azienda per selezionare più lane per capire di più della lana perché la lana sta arrivando da contesti molto diversi... e poi comunichiamo con l'allevatore, facciamo la pagella: quest'anno ci hai dato 200 kg di lana bianca e 50 kg di lana moretta, lana nera, la lana non era molto ben preparata, le bisacce erano un po' rotte e ci sono anche delle caccole (cacca), allora noi ti diamo quest'anno tot soldi per

la lana bella e la prossima volta le caccole te le tieni tu anzi vi facciamo pagare 30 centesimi al chilo di penalità. E l'anno dopo di solito hanno imparato e hanno già iniziato a migliorare la qualità della lana che mandano. E questo non è mai esistito nel mondo della lana.

[14:44] **Int.:** Quindi voi gli date un feedback che gli consenta di migliorare il loro modo di lavorare.

[14:] **N.T.:** Se vogliono. Abbiamo iniziato con Biella poi abbiamo fatto un centro in Abruzzo sono già tre anni che lavoriamo con l'Abruzzo, tre anni a Bari; siamo su rai uno a linea verde il 17 di agosto che selezioniamo la lana con i ragazzi di Bari. Siamo stati in Sicilia questa settimana per fare un centro raccolta in Sicilia. E sono tutte persone che piano piano ci seguono. Questo sistema ci sarà in tutta Italia; o si fa oggi o fra 5 anni o 10 anni non so dire quando ma c'è l'obbligo di farlo, si arriverà a farlo. Allora, noi siamo pionieri e abbiamo detto fate così devono fare in un certo modo altrimenti fanno dei casini...

[15:44] **Int.:** Quindi lei mi dice che ci sarà l'obbligo di farlo per legge?

[15:49] **N.T.:** Sì perché ogni allevatore riceve dei soldi, un sussidio dall'Europa per la gestione delle pecore. Dichiarare quante pecore ha all'anno e adesso cominciano a chiedere e la lana dove è andata a finire?

[16:06] **Int.:** Quindi necessariamente dovrà essere introdotto un sistema di questo tipo.

[16:12] **N.T.:** L'abbandono non va bene, ma non va bene per la cultura della lana. Perché devi abbandonare una materia prima? Fra cento anni non ci sarà più benzina [16:23] e come ci vestiamo? Il 68% delle fibre che usiamo al mondo è sintetica allora che facciamo fra 100 anni? Dobbiamo riprendere questa fibra naturale della pecora; meglio di così non c'è niente. Dobbiamo solo rieducare le persone su cosa è la lana. [16:52] Io avevo cominciato a fare delle gite turistiche per i torinesi sul mondo della lana. E metto tutti intorno al tavolo e parlo della lana e sono tutti stupiti, uno mi ha detto "io pensavo che esistesse solo la lana bianca e la lana nera". Quest'uomo aveva settantacinque anni, aveva lavorato con la commissione europea aveva girato il mondo, un uomo di grande cultura ed era convinto che c'erano solo pecore nere e pecore bianche. È colpa del mondo della lana che non ha mai capito il valore della lana perché l'industria succhiava tutto e non ha mai capito il valore nel promuovere la lana, e adesso stiamo tornando alle basi. Facciamo un passo indietro per fare due passi avanti. Perché purtroppo l'ecologia e il verde, sta diventando di moda, si torna alle fibre naturali e allora dopo trent'anni si ricomincia un nuovo ciclo e noi siamo l'inizio. Qui a Biella stiamo partendo con un nuovo.

[18:10] **Int.:** È interessante il fatto che voi non siete semplicemente una azienda commerciale e produttiva ma con un valore etico, cioè recuperare una cultura.

[18:36] **N.T.:** sì stiamo creando del lavoro recuperando qualcosa che era diventato un rifiuto. Io sono diventato un operatore ecologico, come mai? Prima ero un esperto di lana, ma ora la lana, che io credevo fosse la cosa più bella del mondo, per la burocrazia è diventata un rifiuto. Perché alla burocrazia non frega niente, e nemmeno all'allevatore: lui l'ha sempre considerata un sottoprodotto della produzione della pecora. La pecora è carne o latte. La lana non viene proprio considerata. Nei documenti non puoi dire che hai una pecora di lana. Esiste in Australia, ma non qui.

[19:37] **Int.:** Quindi voi avete creato lavoro all'interno della filiera.

[19:41] **N.T.:** Sì. Ma siamo solo all'inizio. Devo incrementare tutti questi settori, dobbiamo incrementare la Wool Box dobbiamo incrementare il turismo. Perché io voglio centomila persone che passano qua dentro ogni anno. Tutto basato sulla lana, su queste maledette cose che la gente buttava via perché non capiva. Forte no? Questa è un'opportunità che poche persone hanno, un'opportunità così grande per fare qualcosa del genere. Non sono un dottore sono l'uomo della lana; io e il mio amico ci presentiamo come gli uomini della lana ai bambini.

Qualche settimana fa è venuta una scolaresca dalla Francia con due insegnanti, una che parlava soprattutto francese e l'altra che parlava anche italiano. Io ho iniziato a raccontare: "Adesso vi faccio vedere come leggere la lana: questa è la punta perciò la prima crescita della pecora è questa che cresce in maggio. Le pecore le tosano in aprile – maggio quindi la prima crescita è la punta che è un po' più sporca, ha più contatto con la terra, e poi piano, piano si vede il resto. Questa pecora non è andata in montagna perché c'è un pezzo più bianco: non è transumante, è rimasta sempre più o meno nella stessa zona. Poi tiriamo la lana come ho fatto prima." E tutti i bambini che ti stanno ad ascoltare con gli occhi spalancati... Quindi io continuo a raccontare e dico "Ah guarda che si è anche ammalata, povera pecora, come mai, forse di malattia o c'era poca acqua." E i bambini con gli occhi sempre più aperti. E poi "Verso ottobre..." e loro sempre più stupiti "...intorno al 13" e i bambini sconvolti! Era bellissimo. Loro non sanno e tu racconti la storia della lana e la racconti bene in modo amichevole e non scientifico [22:58] per la passione per la lana, perché fuori ci sono persone che hanno passione per la lana e quando hai la passione, compri i prodotti di lana.

[23:11] **Int.:** Non avrei mai immaginato che si potessero capire tante cose osservando...

[23:15] **N.T.:** E io non sono bravo a farlo, ci sono delle persone che ti sanno raccontare anche cosa ha mangiato la pecora. Qualcuno esisterà ancora.

[23:28] **Int.:** Quindi la lana che cede è segno di debolezza.

[23:35] **N.T.:** Sì. La pecora produce la lana per tenersi caldo. Il cane fa la stessa cosa. La pecora in queste zone non ha molto sottopelo ma nel nord Europa hanno più sottopelo. Le pecore si adattano all'ambiente. IO racconto sempre che sono un essere umano che si è adattato. Ero inglese, magro come un grissino sono arrivato qua ho dovuto mangiare cibo italiano e sono diventato italiano.

Insomma facciamo anche la parte turistica. Allora abbiamo turismo, filiera, centrale, il negozio vendita online dei prodotti e corsi di formazione. Fabbrica, villaggio tessile...

[24:55] Mi diceva che siete otto persone qui.

[24:59] **N.T.:** Siamo in otto che lavorano tutti i giorni.

[25:03] **Int.:** E tutto il resto delle lavorazioni è filiera.

[25:08] **N.T.:** Altre aziende che hanno macchinari più all'avanguardia che esistono in Europa così se noi riusciamo a fare un prodotto che è molto più bello, nel resto d'Europa non sono capaci di farlo. Perché è la qualità del prodotto. Una filatura non può filare tutti i tipi di lana (in Inghilterra ci sono filature che filano tutto) [25:30] Qui abbiamo delle macchine fatte per questo. Noi abbiamo delle fabbriche che possono fare questo e altre che possono fare quello così le mandiamo alle fabbriche giuste così trasformano in un prodotto superiore che gli altri non possono fare.

[25:48] **Int.:** Quindi il territorio vi dota di una efficace rete di terzisti.

[25:54] Se non c'era quella non avremmo potuto farlo. Creando il lavoro per il territorio e anche la visibilità. Prima era conosciuto solo Aiazzone, eravamo più conosciuti per quello perché l'industria faceva un semi manufatto a Biella, non faceva mai un prodotto finito quindi non aveva l'opportunità di soldi. Negli ultimi 20 anni è cambiato, ci sono Loro Piana, Zegna, Cerruti.. Allora Biella era anonima. Sì si lavora la lana, ma non si capiva cosa voleva dire. E nessuno apriva la fabbrica perché i biellesi sono chiusi come mentalità sono gente di montagna non aprono fabbriche. Infatti ci sono le mura intorno. Se vai a Prato, non ci sono muri. Vai dentro e c'è un modo completamente diverso di trattare, di lavorare. Sono molto più aperte. Io facevo il mercato pratese negli anni 80. Qui devi fissare un appuntamento due giorni prima, arrivare in orario, aspettare in sala d'attesa, ben vestito e con la cravatta perché altrimenti non ti fanno entrare. A Prato parcheggi accanto alla macchina del direttore, entri nel suo ufficio mentre lui è al telefono, gli fai vedere i campioni lui tocca i campioni e intanto è al telefono e forse ti parla. Mentalità completamente diversa. Una è centro Italia e l'altro è Biella ma è questo che ha permesso a Biella di resistere. Prato esiste ancora ma tante altre zone non hanno questo.

[28:00] **Int.:** Loro hanno ricevuto anche una forte immigrazione di cinesi a Prato

[28:07] **N.T.:** Perché facevano delle lavorazioni adatte ai cinesi. Qui non abbiamo cinesi perché non abbiamo lavorazioni di confezioni. I cinesi sono arrivati per fare confezioni. Qui non esistono. Quei laboratori lì sono tutti a Prato a Biella sono pochi.

[28:37] **Int.:** Quindi questo è il cuore da dove parte tutto.

[28:43] **N.T.:** La conoscenza della materia prima. La cosa più importante che abbiamo è quella. Tutto parte da qua.

[28:50] **Int.:** E non si butta nulla. Uno scarto..

[28:55] **N.T.:** Si butta questo. C'è un progetto adesso ci sono tanti progetti delle università dei centri di ricerca che stanno rovinando stanno prendendo tanti di quei soldi dall'Europa.. Anche a Biella c'è il CNR che ha fatto un progetto greenwool per trasformare la lana in fertilizzante. Ha preso due milioni di euro

[29:25] **Int.:** Ed è possibile?

[29:29] **N.T.:** È osceno. Il progetto in se stesso non ha senso. Loro dicono che la lana è un rifiuto ma non lo è. Per la burocrazia è un rifiuto ma se vai nell'azienda non è un rifiuto ma loro stanno propagandando il loro progetto dicendo che la lana va buttata via, e non c'è nessuno che usa la lana ordinaria in Europa. Stanno dicendo delle bugie per rafforzare il loro progetto. Secondo me sono obbligati a dire così perché nel loro progetto iniziale hanno detto così e adesso non possono negare la verità, perché io l'ho detto, ho mandato delle mail invitandoli per fargli vedere, perché all'inizio io gli ho detto ma siete scemi? Io vi devo appoggiare per togliere il mio lavoro? Ah ma c'è lana di spreco, waste, rifiuto; ma venite qua e vi faccio vedere cosa è il rifiuto. Loro hanno detto che possono trasformare il rifiuto in un fertilizzante. Va bene gli ho detto venite qua e vi faccio vedere qual è il rifiuto: sono lattine di birra, cicche di sigarette e polipropilene. Convertite questo in fertilizzante e vediamo se siete bravi. Hanno sbagliato tutto e adesso senz'altro prenderanno i soldi dallo stato. Io ho già pubblicato articoli sui giornali per dire che siamo completamente contrari e adesso c'è un altro progetto di cui abbiamo saputo l'altro giorno, il progetto Life, e anche lì dobbiamo andare all'attacco, perché stanno buttando via dei soldi. In Europa a noi che stiamo creando occupazione, niente, noi non riusciamo invece loro sì perché sono centri di ricerca che poi fanno soltanto ricerca.

[31:26] **Int.:** Sì questo è un grosso problema che io vedo anche in altri settori, la ricerca quando poi diventa fine a se stessa, perché spesso è funzionale ad alimentare il business del centro di ricerca.

[31:36] **N.T.:** Ma non ha nessun senso. È anche illegale perché hai l'obbligo di consegnare la lana ad un operatore. Noi siamo operatori. La prima cosa che abbiamo fatto è stata l'autorizzazione per lavorare. Perciò a noi possono consegnare, non possono creare fertilizzante. Devono cambiare le leggi nel parlamento europeo per poterla trasformare in fertilizzante.

[32:02] **Int.:** Quindi questo è un problema europeo non solo italiano. Cioè il fatto della lana considerata come..

[32:09] **N.T.:** Trecentocinquanta milioni di chili di lana in Europa ogni anno. È un bel po' la maggior parte c'è un sistema di commercio la lana più bello va sicuramente in giro per il mondo; l'allevatore vuole essere sempre pagato di più ci sono i vari sistemi. I centri raccolta esistono in Inghilterra noi stiamo solo copiando il modello inglese, perché lavoravo molto per loro e so esattamente come funziona per me è come il pane c'è un sistema di centro raccolta ed è assolutamente normale farlo. È convincere gli altri che bisogna farlo. C'è uno smistamento di lana, alcuna va in Cina... noi vogliamo che la lana vada tolta dalla pecora e va sul mercato. Tutta la lana, ma non deve andare per fare il fertilizzante. Inventare qualcosa sì, ma quando sono 7 miliardi di persone che si vestono almeno una volta al giorno. Poi nei paesi freddi la lana andrebbe bene, e invece fanno il pile che fa sudare; vai in montagna con il pile che è bello caldo, sì ma fa sudare. È una bottiglia, allora metti invece un sacchetto di plastica che è uguale. E invece la lana fa bene alla salute: i prodotti di lana ti abbassano anche il ritmo cardiaco.

[33:40] **Int.:** Un inciso: la mia compagna è di origini svedesi quindi passo molto tempo su e loro perlomeno come famiglia hanno una forte predilezione per le fibre naturali e mi ricordo che il cugino mi diceva che per conservare il burro, se bagni un panno di lana e glielo metti intorno questo mantiene la temperatura anche come isolante. Quindi la utilizzavano anche così.

[34:13] **N.T.:** Noi stiamo facendo un progetto con la Svezia che dovrebbe partire a settembre, perché loro non hanno le macchine, hanno la lana ma non le macchine che invece abbiamo noi. Così possiamo lavorare insieme. Io mi ricordo un americano che è venuto qua dalla California e ha detto che voleva imparare a lavorare la lana. Diceva "Mia moglie è danese e io devo tornare in Danimarca questo inverno e da gennaio a marzo come tutti i danesi o bevi vodka o fai la maglia, e io voglio lavorare la maglia invece di bere vodka. Secondo me si è dato alla vodka perché non l'ho più sentito. Perciò là fuori c'è la passione per la lana, sono tante le persone. Emilio sta insegnando alle donne a lavorare la lana a riprendere la sapienza delle nonne che non hanno trasmesso queste conoscenze alle figlie e le figlie non l'hanno passate alle loro figlie. C'è uno spazio. E adesso stiamo ripartendo, per i bambini che vogliono sapere.

[35:37] **Int.:** Le ha molti rapporti in Europa; questa perdita di cultura della lana è generalizzata o secondo lei è più sensibile in Italia?

[35:50] **N.T.:** In Italia

[35:52] **Int.:** Anche io ho notato che noi in Italia tendiamo a dimenticare le tradizioni. Soprattutto i giovani.

[36:00] **N.T.:** Sì perché siete molto condizionati dalla moda, dal prodotto finito e dall'industria che è cresciuta troppo nel dopoguerra: c'era bisogno di darsi da fare e gli italiani si sono dati parecchio da fare e è andata un po' troppo avanti e adesso si deve tornare indietro come nei tempi di crisi. Cominci a ragionare diversamente una volta esaurita l'ondata. In Inghilterra fa più freddo e c'è di più la cultura della lana, in America è molto forte ma sempre nel nord America. In Italia fa caldo in certi posti.

[36:51] **Int.:** Potrebbero non utilizzarla per tutto l'anno al sud.

[36:56] **N.T.:** La puoi usare per divertimento, per fare delle lavorazioni, per arredamento, non solo per indossarla. Si possono fare tante cose. Bisogna ricreare quelle culture che fanno non la cultura della nonna, ma una cosa nuova che interessa i giovani ma utilizzando la lana, così si crea una domanda, gente che vuole imparare così noi insegniamo. È una cosa virtuosa. Una cosa per cui vale la pena faticare. Non è caricare gli scaffali nel supermercato, ma c'è qualcosa dentro. Vediamo la soddisfazione delle persone quando hai consegnato il prodotto finito. Nell'industria non ringrazia nessuno. È un mondo diverso. Nell'industria no. Mi ricordo dieci anni fa andai dalla Zegna che avevo un prodotto di lana particolare inventato da noi, un sistema particolare di lavorazione. Ma la lana non la vuole più nessuno mi ha detto il direttore a capo della Zegna. La lana non interessa più a nessuno. Allora siamo usciti. Perché loro vogliono guadagnare soldi, anche i negozi. Prova a comprare un maglione di lana a Biella. No lana non abbiamo, abbiamo acrilico e un po' di lana tanto nessuno vuole la lana perché la commessa deve vendere un prodotto su cui guadagna di più. Non c'è un negozio di lana.

[39:00] **Int.:** Ci sono poi dei prodotti sintetici che danno proprio fastidio al tatto, alla pelle.

[39:08] **N.T.:** E arrivano dalla Cina. Sai quanti prodotti tossici che ci mettono? Le allergie alla pelle sono aumentate mi sembra dell'80% perché i prodotti arrivano dall'Asia e non c'è controllo su quei prodotti. Noi non possiamo usare i prodotti chimici in Europa ma possiamo importare prodotti trattati con agenti chimici.

[40:08] **N.T.:** Questa è la fabbrica. Sono quarantamila metri quadrati. Due piani di archeologia industriale, sotto. Il piano lavorativo con due saloni di là.

[40:24] **Int.:** Ma questo è utilizzato?

[40:25] **N.T.:** È tutto vuoto. E questo prima inizia solo rimettendo le macchine.

[40:40] **Int.:** Questo è un telaio?

[40:41] **N.T.:** Questo è di un amico qui vicino che lavora per noi. E lo teniamo per far vedere come si lavora, per dimostrazione. Abbiamo fatto una giornata di apertura al pubblico e abbiamo fatto un gioco con i bambini. Allora possiamo immaginare la famiglia qua. C'è il nonno, la mamma, la bambina e chiediamo alla bambina "Sai cos'è questo?", e la bambina, "No non lo so". "Chiedilo alla mamma". "mamma sai cos'è questo?" "Chiedi al nonno." Così nasce la comunicazione fra nonno e nipote, perché il nonno conosce tutto qua. Io voglio mettere tutti macchinari qua dentro e insegnare alle persone come si lavora.

[41:47] **Int.:** Questo è uno spazio immenso. Incredibile. Quindi l'obiettivo sarebbe informativo e formativo?

[41:58] **N.T.:** Sì

[42:01] **N.T.:** Anche qui ci mancano i soldi. Lì abbiamo anche l'archivio della fabbrica, l'archivio tessile. Tutte le fatture dagli anni settanta fino all'epoca del computer. Tutti i tessuti che sono stati fatti per le grandi case di moda francese negli anni settanta, i Dior e Yves Saint Laurent, tutto quello che facevano loro. Armani ha iniziato la sua carriera qua. Qui abbiamo tutte le esposizioni di wools of Europe. Ne abbiamo pieni gli scaffali. Là davanti abbiamo la sala esposizioni.

[42:48] **Int.:** Questo Wools of Europe è un progetto?

[42:52] **N.T.:** No è una esposizione che abbiamo creato per una start-up [46:55] francese che abbiamo fatto nel 2010. 87 velli da 87 razze di pecore diverse da tutta Europa con 87 prodotti fatti ognuno da uno dei velli. Non esiste da nessuna parte del mondo. E la settimana scorsa abbiamo chiuso l'esposizione. Abbiamo imballato tutto e ora andrà in Francia. In due posti in Francia quindi nell'autunno-inverno sarà in Francia e l'idea è che per l'Expo 2015 la facciamo tornare.

[43:32] **Int.:** E si è tenuta qui?

[43:34] **N.T.:** Nella sala qui sotto. Adesso abbiamo preso le vecchie scatole che abbiamo trovato sotto e abbiamo creato una zona. Qui c'è un laboratorio.

[44:00] **Int.:** Qua c'è la pettinatura?

[44:05] **N.T.:** No, le macchine della pettinatura. La pettinatura era un altro pezzo della ditta. Giù ad Occhieppo dove io lavoravo al lavaggio era sempre il

cotonificio Poma. Questo è il cotonificio Poma, e anche quello. E avevano messo su la pettinatura poi chiusa la pettinatura, c'era il lavaggio di lana. E io poi sono venuto qua e poi ho preso un camion, un furgone e ho detto tanto con tutti quei macchinari laggiù che ci fate. Così ho caricato il furgone e ho portato su tutto. Tutte queste sono le macchine che possono insegnare come si lavora la lana, come si testa la lana perché con il computer non si capisce più niente. Invece questo è ancora il sistema manuale.

[44:54] **Int.:** Quindi si capisce tecnicamente cosa avviene.

[44:57] **N.T.:** Sì. Invece il computer non si capisce più niente. E noi siamo riusciti a tenere prima che andassero buttate via o perse da qualche parte. Tutte queste cose le devo sistemare tutte. Abbiamo una associazione amici della lana che è stata fondata la settimana scorsa dopo un anno di comitato amici della lana per creare un gruppo e mettere delle energie in tutte queste cose qua. Avere più macchinari dentro. Adesso abbiamo già dei macchinari da prendere ma non ho soldi per andarli a prendere.

[45:36] **Int.:** Questa è lana pettinata?

[45:38] **N.T.:** Questa è lana pettinata, sì.

[45:41] **Int.:** È bellissima.

[45:43] **N.T.:** Non è ancora finita. Ci sono ancora due o tre passaggi da fare. Il cardato... E questa è lana più fine di quella che abbiamo visto di là. È sempre lana italiana, dell'Abruzzo. E qui si vede la quantità di peli neri, di peli morti... Anche a Biella non c'è la cultura della lana.

[46:16] **Int.:** Ma questo è incredibile.

[46:18] **N.T.:** Perché la cultura della lana, la parte industriale, è diversa da quella nostra. Della pettinatura, perché una volta che è di qua perde identità. Perché è già un prodotto industriale; è la trasformazione e queste conoscenze che ce l'anno pochi. Una donna che lavora alla filatura, che attacca fili, non sa cosa attacca, ha un numero di partita e deve attaccare quello. Ci sono alcuni tecnici di lana e commerciali che sanno [frase sporca].

[46:54] **Int.:** Che sa.

[46:56] **N.T.:** C'era il commerciale, che spesso era il titolare, perché c'erano molti soldi in ballo. Deva seguire il mercato perché è lì che c'erano tanti soldi... quando sono arrivato negli anni ottanta era bello perché avevo 22 anni quando ho iniziato ad andare in giro e andavo dai titolari delle aziende. Uomini di affari con un sacco di soldi, avevo contatti con loro. Un ragazzo di 22 anni trovarsi in quell'ambiente lì in Italia era un po' dura ma piano, piano... ma siccome sapevi qualcosa della lana già ti consideravano perché eri uno del loro campo parlavi la loro lingua del mercato della lana dei prezzi, ecc. potevi comunicare con oro

perché avevi qualcosa da dire che interessava perché erano loro che prendevano le decisioni, non erano i ragionieri.

[48:06] **Int.:** Quindi loro avevano la cultura della lana.

[48:10] **N.T.:** Sì, poi piano, piano si è perso perché anche loro dovevano dedicare più tempo a fare altro. Poi il figlio: ma perché non possiamo comprare la lana pettinata invece di quella sucida? Sì, si potrebbe fare perché tanto è uguale. Poi è arrivato le analisi, certificazioni più precise, i cinesi comprano tutta la sucida.

[48:33] **Int.:** Comprano sucida loro?

[48:34] **N.T.:** Sì, sì. Ma di lana non sanno niente. Perciò c'è il certificato che dice questa lana è di questo tipo e di questa lunghezza perciò dovrebbe venire fuori questo pettinato, ecc. ecc. ma non è vero. Ci sono delle cose là dentro che devi capire e se capisci riesci a fare qualcosa di più bello se vuoi fare una cosa andante c'è il certificato.

[58:59] **Int.:** Prendi qualsiasi cosa e lavori.

[49:03] **N.T.:** È una scelta. Va bene lo stesso. Se vuoi fare qualcosa di bello, allora devi fare qualcosa di più accurato più preciso. Non è un problema.

[49:19] **Int.:** Quindi là si fa anche...

[49:22] **N.T.:** Si poteva, diciamo. Ma l'idea è che quando questo sarà un laboratorio, abbiamo già una vasca di lavaggio, abbiamo già due pettinature, abbiamo già una carda, vogliamo mettere su una filiera per fare vedere alle persone come si fa. Il laboratorio sarà lì dove finisce la pettinatura dove si fa vedere come si fa a fare piccole analisi per...

[49:50] **Int.:** Ma questa ricostruzione che state facendo ha una funzione informativa e formativa, non è riportare una.. perché la filiera è sul territorio

[50:01] **N.T.:** No, non posso. Mi piacerebbe avere una piccola linea mia per fare quantitativi piccoli, piccoli. Casomai potremmo affittare una parte della fabbrica ad un artigiano che vuole e si mette là e può darsi che un giorno si fa, ma prima devo sistemare tutto questo.

FILE: WS_30013

[00:00] **Int.:** Il disegno che mi ha fatto è molto interessante perché come dire mi sembra di capire che intorno alla lana c'è aperto un dibattito e uno scontro: da un lato rifiuto e dall'altro materia prima da valorizzare.

[00:26] **N.T.:** Io e il mio collega vogliamo parlare di queste cose qua. A livello europeo. È una cosa veramente forte. 150 milioni di chili all'anno che venivano buttati in Europa e venduti alla Cina, ma non possiamo fare qualcosa noi?. I

cinesi poi vanno nelle fattorie dai dammi qua tanto ti do così ti do in nero, tutto in nero

[00:56] **Int.:** Poi loro hanno molte risorse.

[00:59] **N.T.:** Sì... adesso c'è il collasso della produzione della lana in Cina. Per quanto riguarda le macchine tutto sta andando male. Non guadagnano soldi. Hanno preso tutti i nostri macchinari per mettere su delle aziende lì per guadagnare meno soldi di quanti ne guadagnavamo noi. Per poi in perdita perché tutti i controlli dello stato, che chiede i soldi dove sono andati? Per fare questo, per fare quello...

[01:39] **Int.:** Questa è una realtà su cui farci un documentario.

FILE: WS_30014

[00:00] **N.T.:** Non produci come faceva, ma sta producendo altro.

[00:12] **Int.:** Fabbriche in attesa.

[00:14] **N.T.:** Strutture di formazione di lavoro perché sta creando anche posti di lavoro. Speriamo che pagheranno anche lo stipendio.

FILE: WS_30015

[00:00] **N.T.:** ..dove ci sono i vari. Lì c'è la lana sucida. Qui ci sono i prodotti, semi-manufatti.

[00:10] **Int.:** Quindi questa è lana già lavorata. Pettinata, tinta.

[00:16] **N.T.:** Sì, ad uso delle hobbiste. Delle donne che hanno la passione della lana. Quindi stiamo parlando di zona di passione di lavorazioni artigianali, manuali della lana.

[00:34] **Int.:** Quindi è sempre uno dei punti funzionali ad animare e creare cultura.

[00:43] **N.T.:** Le idee di woolbox, in dieci anni è di promuovere la cultura della lana. Era proprio partito da un blog anche per testare il mercato, per parlare della cultura della lana della lavorazione della lana a Biella. Tutte queste informazioni che non c'erano. Emilio che non proviene da questo mondo qua, lui ha detto mi piacerebbe seguire queste cose e ha cominciato con questo upload solo per vedere un po'... e poi abbiamo messo su l'azienda commerciale noi siamo un consorzio e questo è un fiore della nostra iniziativa iniziale che è una iniziativa privata per la promozione della lana e la vendita di lane autoctone che arrivano poi o dagli allevatori e ogni lana ha la sua storia.

[02:07] **Int.:** quindi ricapitolando: the wool company è un consorzio che si occupa...

[02:12] **N.T.:** Tutto quello che abbiamo visto è il consorzio della Wool company. Adesso siamo andati dentro un'altra porta, questa qua è una sorella the wool box che è qua. Inizialmente l'idea era soltanto di vendere i filati autoctoni e creare interesse, con il blog, del mondo della lana. Poi Emilio ha scoperto che da solo non bastava: c'era bisogno di fare altro che era?

[02:44] **Emilio:** Formazione. Lei che fa?

[02:44] **Int.:** Ah.

[02:45] **N.T.:** Perché lui è nel mondo della formazione.

[02:44] **Emilio:** Lei che fa?

[02:49] **Int.:** Le ricapitolo il tutto. Io sono responsabile della ricerca di una società che si chiama Officine sviluppo e ricerca. Noi ci occupiamo sia della progettazione formativa in vari ambiti.

[03:13] **Emilio:** Quella finanziata?

[03:15] **Int.:** Sì. Ma ci occupiamo anche di ricerca, di ricerca socioeconomica e negli ultimi anni abbiamo lavorato soprattutto nel settore della sfera della formazione continua con studi e analisi dei fabbisogni così come analisi di valutazione degli impatti della formazione in diversi settori e in particolar modo ormai sono anni che lavoriamo nel settore tessile abbigliamento e moda e calzaturiero, quindi spesso queste ricerche noi le portiamo avanti all'interno dei piani formativi di fondo impresa dove c'è sempre una sezione dedicata alle attività non formative di accompagnamento che sono spesso anche attività oltre che informative ma di ricerca.

[03:56] **Emilio:** Di dove siete voi?

[03:58] **Int.:** Di Roma. Tant'è che lavoriamo spesso anche con Smi con enti di formazione tipo Soges. È stato Fabrizio Gallante che ci ha parlato di voi, e con altri enti tecnici. Penso che qualche anno fa avete conosciuto il Cesos, Flavia Pace per un Focus Group che c'è stato a Biella. Quindi lavoriamo da diversi anni nel settore moda poi abbiamo fatto altre cose anche nel settore agroalimentare, del lavoro atipico, questo sempre nella sfera di fondi interprofessionali interessandoci molto alla formazione continua. Questa attività specifica è una ricerca sulla strategia di distribuzione commerciale con attenzione particolare all'uso dei nuovi media e dell'e-commerce perché negli anni sono state fatte delle altre ricerche sul tema di carattere più macro e siccome è ricorrente questa centralità delle strategie multinazionale e del ricorso a internet al digitale in generale abbiamo deciso di fare degli studi di caso sulle realtà...

[05:30] **Emilio:** Quindi lei è qua per il suo studio, non ci sono potenziali implicazioni di ragionamento sviluppato anche di impresa. O sì?

[05:44] **Int.:** Diciamo che i nostri lavori che facciamo nel contesto del tessile da qualche anno vengono raccolti in un sito che si chiama informatex. www.infomratex.it

[06:00] **N.T.:** Vuoi prendere degli appunti?

[06:02] **Emilio:** Sì.

[06:10] **N.T.:** Vuole un caffè?

[06:12] **Int.:** Volentieri, grazie.

FILE: WS_30016

[00:00] **Int.:** questo è un aspetto sul quale stiamo molto battendo negli ultimi tempi perché c'è stato un convegno il 28 di maggio mi pare, in cui noi abbiamo ripresentato questo sito che come le dicevo è stato voluto ormai da 4 anni, da quando è iniziata questa esperienza dei piani formatex. [00:34] Questo sito proprio il 28 di maggio c'è stata questa conferenza durante la quale abbiamo ripresentato un aggiornamento del sito e dove abbiamo presentato proprio la necessità di animare il sito nel senso che il sito è una vetrina e come spesso accade alle vetrine se non vengono alimentate rimane un qualcosa di statico e poco interessante. Tutta questa partita è stata voluta dalle parti sociali di settore.

[01:06] **Emilio:** Ma quindi voi collaborate con le parti sociali?

[01:08] **Int.:** Allora, all'interno di questi piani gli enti tecnici sono enti coinvolti perché hanno maturato negli anni una forte esperienza con le diverse parti, noi siamo un ente che da anni collabora con la sfera Uil. Questa è parte del nostro business. Ovviamente poi facciamo altre ricerche, progettazione europea, collaborazione con università, che sono autonome. Le parti sociali si sono battute molto perché all'interno dei piani formativi ci fosse una forte attenzione alla formazione ma anche un'attenzione a quelle che sono una serie di attività prevalentemente di ricerca che possono essere funzionali ad acquisire informazioni utili per la pianificazione formativa, quindi l'analisi dei fabbisogni prima e l'analisi di valutazione degli impatti e periodicamente ricerche ad hoc su varie tematiche tra cui adesso appunto il nostro interesse era sui temi della distribuzione commerciale.

[02:13] **Emilio:** È molto interessante il fatto che collaboriate con le parti sociali perché al di là dell'aspetto che teoricamente può essere affascinante della ricerca tout court a nostro giudizio diventa estremamente interessante riuscire a capire se c'è la possibilità di calare immediatamente una situazione peraltro in una contingenza come la nostra che è preoccupante benché tutti i proclami siano di altro tenore; per cui io colgo l'occasione per dire che la nostra è una formazione che non è finalizzata ad un intrattenimento e ancor meno è finalizzata e lo dico molto chiaramente per l'esperienza che abbiamo visto e

abbiamo potuto naturare non è neppure finalizzata a erogare semplicemente della formazione perché quello che ci è sembrato fino ad ora di vedere, è che gran parte dei percorsi formativi delle proposte dei percorsi formativi che afferiscono a degli enti formatori certificati ecc.. a nostro giudizio lasciano un po' il tempo che trovano. Vediamo un continuo fiorire di elettricisti laddove forse l'elettricità non c'è neanche più, corsi per parrucchieri per estetista qualcuno che si occupa di lavorare il legno in situazioni che oggettivamente quando poi dopo de visu e a microfoni spenti si va a chiedere a coordinatore della formazione quali sono i risultati in termini occupazionali se non mentono aprono uno scenario che è tutto tranne che di conforto.

[03:48] **Int.:** Tocchiamo un grosso problema qui.

[03:50] **Emilio:** relativamente a quella che poi è la finalità dell'attività formativa. Impressione che abbiamo noi è che la formazione serve ai formatori e a chi si occupa di ricerche e di gestione dei piani formativi e credo non per cattiva volontà ma per in alcuni casi negligenza nell'intuire quelle che possono essere le richieste e le vocazioni del mercato e l'altro perché una volta che uno ha introdotto un certo filone in un progetto formativo, ha tutta quella struttura lì ed è difficile poi dover cambiare la squadra e si va per consunzione di quel filone. Per cui colgo l'occasione per dire che la nostra formazione in alcuni casi si rivolge a gente che ha voglia di passare del tempo e di solito questa gente è auto spendente che vuole esercitare situazioni in contesti molto particolari, vuole stare bene, vuole stare lontano magari dalla famiglia per qualche giorno per prendersi degli spazi, vuole imparare una attività per poterci poi giocare, ma molto spesso e soprattutto questo è il nostro settore principale dell'attività è quello per la formazione di conoscenza del prodotto affinché conoscendo la filiera e avendo messo mano ai singoli pezzi ci sia una capacità operativa di veicolazione del prodotto e del servizio per cui io quello che posso dire, e lo direi come se lei anziché essere rappresentante di una azienda e in qualche modo soggetto vicino ai sindacati, se lei fosse la Camusso direi esattamente la stessa cosa: questi corsi qua servono per dare degli strumenti operativi in materia tessile a dei soggetti che vogliono poi trovare una occupazione. Immediatamente io questa occupazione gliela posso dare, perché in questo momento ho bisogno su tutta Italia venditori professionisti che sappiano che cosa ci sta dietro e non che possano vendere con la stessa disinvoltura e con la stessa mancanza di competenza un mattone, un braccialetto, un cosmetico o un filato. Io voglio che sappiano vendere un filato e sappiano eventualmente organizzare ed erogare dei servizi di formazione. Ne ho fame. Quello che dico è che la mia formazione in questo momento è finalizzata a trovare su tutto il territorio nazionale della gente che voglia vendere i nostri prodotti che voglia organizzare ed eventualmente gestire delle attività formative che vano ad innestare questa catena.

[06:31] **Int.:** Ma questa formazione è quindi una formazione che voi,... sono corsi finanziati, corsi..

[06:40] **Emilio:** Allora, quando parliamo di corsi finanziati non arriviamo mai a trovare una soluzione nel senso che i tempi sono sempre a babbo morto

[06:48] **Int.:** tempi lunghi

[06:51] **Emilio:** È necessario dover accedere a dei processi di certificazione bisogna passare attraverso degli alter ego che abbiano le caratteristiche formali per...: ci perdiamo e quindi anche per questo è una situazione di consunzione dei corsi già consolidati. No, noi li facciamo a titolo assolutamente privato. C'è una associazione, glielo dico indipendentemente dalla registrazione.

[07:14] **Int.:** Quella del privato continua ad essere anche a livello di studi una fetta di formazione erogata enorme.

[07:24] **Emilio:** Enorme, anche perché non c'è nessuno che crede in questo stato. Noi la gente la vediamo continuamente. L'uomo della strada, la donna della strada non ci crede e va avanti nonostante lo stato per cui non c'è nessuno che crede nei finanziamenti. Poi arrivano e vanno gestiti in un modo che è completamente avulso dal contesto in cui dovrebbero essere trovati. Noi lavoriamo benissimo con la gente che mette mano al portafoglio perché ha di fronte gli occhi di una persona, da dove vanno a finire i suoi quattrini li può monitorare e seguire immediatamente non ci sono pastoie burocratiche non ci sono interessi, non ci sono bustarelle, non ci sono situazioni meno che chiare e vanno immediatamente a interagire con i soggetti deboli che possono trovare del lavoro. Questo è quello che facciamo. Poi se qualcuno riesce a trovare i soldi e capita anche questo e molto spesso non ha neppure le competenze per poter erogare i servizi che a tavolino ha progettato viene da noi e ci chiede e noi ci andiamo.

[08:29] **Int.:** Questo è un discorso che mi conferma molte delle tendenze che abbiamo studiato nel senso che comunque noi da molto tempo battiamo su alcune problematiche del sistema della formazione che partono dall'analisi dei fabbisogni formativi, dal fatto che esiste comunque un esercito di enti di formazione per i quali la formazione è una finalità puramente commerciale, quindi il classico corso a catalogo che poi non è tarato sul fabbisogno e cosa ancora più grave che finalmente si inizi a parlare di questo; c'è stato un articolo pochi giorni fa su lavoce.info: in Italia non ci stanno studi puntuali e sistematici sulla valutazione degli impatti della formazione.

[09:18] **N.T.:** Come mai?

[09:19] **Int.:** Oggettivamente noi non sappiamo nulla di cosa accade alla persona che esce dal corso dopo tot anni, cioè si sa tendenzialmente che

l'investimento in formazione ha a livello aggregato nel tempo un effetto positivo sul PIL, o altro però nello specifico Mario Rossi che fine ha fatto a tot anni dopo, questo non si sa perché non si lavora con metodologie non so io immagino i panel longitudinali e quant'altro.

[09:50] **Emilio:** Guardi, noi siamo una piccolissima azienda, abbiamo una necessità contingente che è quella di far lavorare la filiera. Questa filiera ci piace lei ha fatto un giro nel nostro regno quindi ha visto che il prodotto che esce da questo stabilimento è un prodotto che ha la presunzione di avere una importante ricaduta sul territorio sulla biodiversità sul saper fare ... in più le posso dire questo io cerco di fare formazione per dare posti di lavoro perché i posti di lavoro mi servono per alimentare quel circuito perché tutta la poesia che possiamo avere se poi dopo non riusciamo ad innescare dei meccanismi dove il prodotto può venire venduto in modo importante, non ce la facciamo. Per cui oramai sono 4 anni che andiamo avanti a sentire e nausearci di proclami, abbiamo visto che non funziona niente. Libera iniziativa privata di gente che sappia dove mettere i suoi soldi che abbia la consapevolezza di metterli bene che siano in misura equilibrata e lo sono perché non ci sono meccanismi che devono essere unti o deviazioni di questi fondi e così possiamo andare avanti.

[11:04] **Int.:** Quindi tornando a wool box, formazione con duplice finalità: rafforzare la componente informativa sull'importanza del prodotto ma anche di un certo modo di produrre e comunque creare anche delle professionalità.

[11:27] **Emilio:** Fondamentalmente è questo. Perché anche qua poi - dopo lei magari negherà di essere venuto a trovarci – ecologia eticità ambiente biodiversità, non gliene importa niente a nessuno, questo in carattere macro. La gente ha delle esigenze molto contingenti noi siamo un popolo mediterraneo, non siamo nordici, viviamo immersi nella natura e di queste cose qua non ce ne importa un fico secco. Importa invece quando il processo è fatto vivere quindi quando la gente riesce davvero a capire che cosa sta dietro a questo tipo di percorso. Perciò la nostra prima finalità è quella di diffusione culturale. Thompson ha inventato un modo di definire questo processo che è cultura della lana, c'è la lana e c'è una cultura che ci sta dietro. Nel momento in cui la gente si impossessa intimamente di questo tipo di cultura e l'unico tipo di possesso che è possibile immaginare è quello della lentezza del saper fare del mettere le mani dentro dell'annusare del vedere negli occhi una persona nel fare una visita, un processo estremamente lungo poi in quel momento lì ecco che anche la componente etica ambientale ecologica diventa un "sine qua non" cioè da per scontato che sia così e tutto il resto che non ce l'ha non funziona per cui noi operiamo eminentemente sul fronte culturale. Per farlo abbiamo dobbiamo avere dei supporti, delle stampelle. Una di queste stampelle sono degli operatori che siano i nostri ambasciatori che possano diffondere questa nostra passione poi dopo è una passione della lana ma ce

l'avremmo ugualmente se ci occupassimo di agricoltura perché forse ci occupiamo di agricoltura perché seminiamo oggi e raccogliamo poi in una stagione successiva siamo vicini al mondo agricolo al mondo della pastorizia, quindi proprio mani saper fare lentezza, cose che in questo momento non ci sono. Quindi aspetto eminentemente culturale che va supportato con concretezza esprimibile in euro. Io sono alla ricerca di qualcuno che faccia il mio ambasciatore perché nel fare l'ambasciatore può guadagnare; può guadagnare nel proporre formazione, può guadagnare nel proporre la vendita di articoli. Sicuramente ne guadagna se ha questi altri due sostegni nell'andare a relazionarsi con della gente e andare a tentare di far vedere anche un mondo. Non ci occupiamo di pesca di frodo, di bombe a mano e di tagliole per le lepri e di che so io, petardi e fuochi d'artificio benché la normativa può anche andare bene. Ci occupiamo di questo abbiamo fame di gente che sappia filare per sapere riconoscere un filato io sono sicuro che anche lei che probabilmente non lavora i ferri ma se trovasse una nostra maestra che l'affascina su questo prodotto va a casa con due matasse. Sicuramente.

[14:38] **Int.:** Su questo come dicevo sono molto sensibile. Perché ho...

[14:42] **N.T.:** Ha la compagna svedese.

[14:44] **Int.:** Svedese che nelle sue passioni ha lavorare a maglia, lavorare al chiacchierino e al tombolo quindi un caso che capisco. Però sì, mi rendo conto, quindi una necessità di promuovere delle attività che consentono di passare da un'etichetta, il green, l'ecologico, alla comprensione dell'oggetto che c'è dietro. E quindi che si passi dalla moda alla cultura.

[15:07] **Emilio:** Proprio così. Noi operiamo sull'aspetto culturale quindi è durissima perché viviamo in una nazione dove la cultura c'è forse solo a livello di ministero ma a livello concreto no, non c'è noi non operiamo cultura, non operiamo nelle scuole, non operiamo nei musei, non operiamo nella società non operiamo nella televisione, è un disastro. Questa è una cultura marginale, è una cultura rurale, è una cultura povera, ma è cultura. E saper fare con le mani è saper leggere. Mi piacerebbe molto riuscire a trovare dei soggetti che anche in ambito scolastico possano – io immagino i sindacati – poter pensare di intervenire con dei processi formativi per insegnanti affinché possano avere, questi insegnanti stessi, i mezzi per poter tenere delle lezioni ai loro ragazzi.

[16:12] **Int.:** Guardando il sito "the wool box", c'è una parte dedicata alla formazione, poi c'è una sezione dedicata ai prodotti.

[16:25] **Emilio:** Sì quella formazione lì è tra l'altro la formazione che chiamiamo ad alto livello. Non è la formazione di cui stavamo parlando adesso. È la formazione di carattere ludico quella di queste signore che hanno piacere di stare bene in quel posto di imparare bene la disciplina. Il cuore non è in catalogo, il cuore è quello che quotidianamente andiamo a proporre.

[16:52] **Int.:** Quindi mi chiedevo il sito di woolbox è anche un sito di vendita, di e-commerce, e i prodotti sono quelli prodotti dalla wool company.

[17:03] **Emilio:** Sono tutti quelli della filiera. Sì. Assolutamente. Per cui quello è proprio l'anello che chiude l'aspetto commerciale.

[17:23] **Int.:** Una parte centrale di questo studio è la commercializzazione, la strategia di distribuzione commerciale e all'interno di questa come si colloca l'e-commerce.

[17:32] **N.T.:** C'è una cosa molto importante che poi il fatto che lui insegna in questo settore che fa parte del consorzio perché siamo tutti insieme alla fine della giornata, ci fornisce delle informazioni sulle tendenze di mercato delle cose che poi noi possiamo passare ai nostri lavoratori perché noi sappiamo che siamo sul giusto perché lui ha contatti con il mercato finale io non posso essere in contatto il mio mondo è quello dell'allevatore non posso fare tutto. Lui è in contatto con quel mondo e le informazioni che riceve perché fa questo lavoro davanti al cliente, insegna come filare e tutte queste cose qua- è solo essendo quattro occhi che si riesce ad avere questa impact che ce l'ha lui e che poi lui ci racconta una volta al mese non è che ci racconta tutti i giorni ma da delle tendenze che poi noi passiamo ai nostri allevatori dicendo state facendo bene, perché se non sappiamo come è il mercato io direi delle bugie al mio allevatore e saprei che poi fra due anni tanti chiuderanno perché nessuno vuole più la lana lui mi dà la fiducia per dire all'allevatore sì continuate guardate che si sta allargando poi noi abbiamo informazioni anche da altre parti di Europa. Perciò è tutto un insieme i suoi corsi di formazione sono molto coinvolti ma servono molti corsi diversi che servono allo sviluppo dell'impresa alla fine.

[19:05] **Int.:** Quindi la formazione anche come sensore per comprendere le esigenze.

[19:09] **N.T.:** Sì aiuta a capire tante cose. Siamo sempre più convinti che abbiamo ragione perché lui è in contatto con questo mercato. Io non posso essere in contatto con quello perché il mio mondo non è quello

[19:21] **Int.:** Ma attraverso la formazione quante persone riuscite a formare?

[19:26] **Emilio:** Migliaia.

[19:28] **Int.:** Quindi è una attività continuativa che riesce a richiamare molte clienti.

[19:33] **Emilio:** Migliaia. E continuo a ribadire il concetto sperando che sia lei il messia

[19:40] **Int.:** Io faccio da veicolo.

[19:43] **Emilio:** Non siamo in grado di soddisfare le richieste di formazione. Non lo siamo e non lo siamo per una serie di motivi, uno che in questo momento siamo un soggetto riconosciuto come affidabile e attendibile, due abbiamo una lana che nessun altro al mondo ha in termini di tracciabilità di supporto etico in termini di varietà perché il mondo è pieno di Merinos perfetto e bellissimo , ma se qualcuno vuole della Romney o della Falkland beh noi ce l'abbiamo ed è un po' come far assaggiare dei vini diversi; noi stiamo lavorando in un settore femminile dove l'alter ego maschile è il vino in cartone. C'è questo. Non c'è il barbera, e all'interno dello stesso barbera ci sono 15 vitigni diversi, esposizioni diversi e anni differenti. Se uno è appassionato di questo lo può fare. Noi non siamo in grado di stare indietro alle richieste tant'è che non riusciamo a muoverci perché non abbiamo abbastanza operatori. Ci muoviamo come delle trottole in tutta Italia da Siracusa a Roma a Cagliari a Pescara a Pesaro a Taranto a Belluno a Trento a Bolzano ad Aosta e questo è insostenibile. Lo stiamo facendo, ne ho bisogno.

[20:57] **Int.:** parliamo di formazione, qui?

[20:01] **Emilio:** Di formazione. La gente ha fame di questa roba. È bello.

[21:06] **Int.:** Diciamo che qui a livello di fondi tutto il filone dei fondi interprofessionali ha una finalizzazione che è quella del lavoratore quindi è un finanziamento che puoi prendere per formare un tuo lavoratore quindi in questo caso essendo soggetti che vengono da fuori, a meno che non ci sia una finalizzazione in alcuni casi in alcuni avvisi a stabilizzare la persona e inserirla in azienda. Però tendenzialmente deve essere un dipendente.

[21:35] **Emilio:** È tutto lì, cioè gli strumenti che ci sono, e io non li conosco tutti, possono anche essere adeguati per qualcuno. Non sono adeguati per la nostra situazione contingente perché noi non abbiamo gente che vuole lavorare con noi. perché fa la mamma, perché fa la moglie, la casalinga perché vuole che questa continui ad essere una passione non un peso. Vuole avere una integrazione con noi. Vuole stare con le sue amiche vuole lavorare con noi otto ore alla settimana che sono due ore a sera oppure sono otto ore nel campo educativo con i bambini. Noi quest'estate qua abbiamo avuto più di 500 bambini delle scuole e abbiamo dovuto prendere delle ragazze appassionate che gli stessero dietro. Le donne oggi, quelle di un certo tipo, non vogliono avere un rapporto di dipendenza. È proprio un disincentivo andare a fare una proposta del genere. Vogliono fare delle cose belle in ritagli di tempo che gli possono portare 500 euro al mese, 600 e dico 500-600 perché ci sono poi dei limiti per le ritenute d'acconto e i contratti atipici. Ma noi non ci sogniamo nemmeno di avere una dipendenza. Guai, e chi è in grado di sostenere un piccolo rapporto di dipendenza oggi. Non si può per cui tutti questi progetti qua sono meno che acqua fresca, e inutilità applicata.

[23:03] **N.T.:** Costa 80 mila euro per avere un dipendente.

[23:05] **Emilio:** Ma figuriamoci. E adesso veramente lo dico con grande passione e spassionatamente perché sono da questa parte del tavolo, ma è una perdita di tempo ed è un impoverimento nazionale. Poi, ci sono quelli, vabbè lo facciamo e andiamo avanti nonostante quello. Peccato, ma lei si immagina quanta gente in meridione ha piacere di fare queste cose qua per tessere dei rapporti? Meridione? Ma nel nord nell'arco alpino; è straordinario perché io parlo con la gente, mi relaziono con l'amica, con la cognata e ti vendo qualcosa e mi sento gratificato dal fare quella cosa lì e lo faccio anche in nero e poi dopo c'è un'economia del sommerso che fortunatamente c'è ed è quella che fa andare avanti alcuni aspetti. Ma se vengo già a dirti che devi avere un rapporto di dipendenza con l'f24, ma scherziamo? Ma no. lo scoraggio oggi. Ma è così, c'è poco da fare.

[24:19] **Int.:** Lo immagino. Parliamo di difficoltà date da una iper-complessità del sistema? Nella gestione, nell'amministrazione e nei costi che questo comporta?

[24:32] **N.T.:** Ma se noi dovessimo vedere... adesso dato che stiamo guardando il sistema un post industrializzato dell'Italia adesso.

FILE: WS_30017

[00:00] **N.T.:** Non è che tornano quei posti di lavoro. Si può evolvere in vari modi. Adesso lo dico in modo brutale: la donna deve tornare a casa. La donna deve tornare a fare la donna, la mamma e cose del genere; ma non la donna di una volta, dato che tutti hanno internet a casa adesso, hanno la possibilità di lavorare a casa: possono fare qualcosa del genere che dà le gratificazioni economiche come integrazione del reddito e fanno qualcosa che fa loro piacere e qualcosa a cui possono dedicare solo un certo periodo della giornata. Per me fa bene alla salute della persona alla salute della famiglia salute di tutti se fanno questo lavoro qua per due ore al giorno.

[00:49] **Emilio:** Io che vivo in mezzo alle donne le assicuro che è completamente tramontata l'identità femminista della parità con l'uomo. C'è proprio una volontà ma dalla base di essere donna, non di essere equiparata ad un uomo. Nessuno ha questa pazzesca volontà oggi.

[01:12] **N.T.:** Chi è che vuole andare a lavorare tutto il giorno. Ma che sono matte? Per fare cosa? Le commesse in un negozio? Ma puoi fare tante altre cose nella vita.

[01:20] **Int.:** Insomma questa è una realtà in cui c'è molta innovazione a livello di modelli; già prima ne abbiamo visto uno. Mi sembra di capire che ci sia un'idea di formazione funzionale a trasferire delle competenze e delle conoscenze che possono aiutare le persone a ritagliarsi anche una attività di integrazione economica a quello che è il suo ...

[01:55] **Emilio:** ...Menage.

[02:00] **Int.:** Questo a voi ritorna come.. in un certo senso loro diventano portatrici del prodotto

[02:09] **Emilio:** Certo, certo.

[02:11] **N.T.:** Che poi comprano la lana del lavoratore allora si usa la lana che è invece diventata un problema ambientale di cui abbiamo parlato prima.

[02:21] **Int.:** Cioè loro diventano fondamentalmente allo stesso tempo consumatori e rappresentanti.

[02:28] **N.T.:** Certo.

[02:33] **Emilio:** E l'anima è di passione proprio per il prodotto e per l'attività per quello che in qualche modo stiamo cercando di comunicare.

FILE: WS_30018

[00:00] **Int.:** Ricapitolando, qui abbiamo due realtà: the wool company, il consorzio il cui "core business" è quello di animare la filiera.

[00:14] **N.T.:** Trasformare la lana.

[00:18] **Int.:** Ok. Trasformare la lana. Dall'altra parte abbiamo the wool box che ha una funzione...

[00:21] **Emilio:** ...Commerciale.

[00:24] **Int.:** Sì, ma anche qui è un commerciale molto aperto alla diffusione della cultura.

[00:34] **Emilio:** Sì inutile dire. Il funzionale è cultura.

[00:36] **N.T.:** Tutti e due cultura della lana. Lui della parte commerciale, io della parte mia. Ma diciamo è tutto cultura della lana. Perché la lana esiste da 8 milioni di anni. E in tutti i dizionari esiste la parola lana. E nessuno sa che cavolo è. Esiste ma nessuno sa cos'è.

[00:58] **Int.:** Quindi sono due business integrati.

[01:06] **N.T.:** Assolutamente.

[01:07] **Int.:** Allora se volessimo tracciare rapidamente, abbiamo detto che sono 4 anni che il consorzio è iniziato.

[01:14] **N.T.:** Con lui due. Te due.

[01:17] **Int.:** Quindi c'è sempre stata in termini di obiettivi questa focalizzazione o in questi anni invece è andata mutando?

[01:22] **N.T.:** Io ho guardato questa mattina – poi lo faccio vedere – la mia prima proposta che ho fatto all'unione industriale nel 2006. Quando è cominciata questa cosa qua. L'ho portata a loro, avevo un amico che adesso è all'interno del consorzio, che è Franco Borlo. E l'abbiamo portata insieme e secondo me non l'hanno considerata nemmeno. È stata trattata con una superficialità incredibile. Sarà stata anche colpa mia ma alla fine sono loro, non devono essere le persone ad andare dalle istituzioni per proporre qualcosa di nuovo, è l'istituzione che deve darti una mano quando hai le idee buone. Quello che non c'è sulla lista c'è il museo, c'è il film, c'è il libro. Il libro lo abbiamo già fatto, il film l'anno prossimo. Ci sono tante cose che abbiamo detto fabbriche [02:16] che c'era anche se non sapevamo in quale fabbrica. Quello che non c'era era in corso di formazione. A questo qua non c'ero arrivato. È arrivato lui e lui ha capito del corso di formazione che è quell'anello che secondo me ha completato tutto. Le cose che abbiamo in piedi stanno tutte partendo e questi suoi problemi con i corsi di formazione. Tutto è pronto ma c'è questa difficoltà. Io vorrei avere 10 persone qua. A te quante ne servono due o tre qua?

[02:58] **Emilio:** Io direi una per regione. Ma ciò detto non è che abbiamo grandissime speranze nel senso che queste sono attività molto circostanziate molto pragmatiche che prevedono dei giusti guadagni fra le parti per cui non interessano al pubblico in modo molto chiaro perché non ci sono marginalità da poter elargire. Finito. Per cui qui continuiamo a dircela ma questa cosa qua non funziona. O meglio funziona nei nostri tempi. Là fuori c'è un mercato che ha fame di questa associazione io ho fame di 20 dipendenti uno per regione, non ce l'ho; difficile che ce l'abbia perché non ho marginalità tali da poter alimentare dei sistemi che sono i sistemi tradizionali.

[03:54] **Int.:** Quanti dipendenti ha la wool box?

[03:56] **Emilio:** Tre.

[03:58] **Int.:** È rimasta stabile su tre dipendenti?

[04:00] **Emilio:** Sì ma perché non possiamo fare diversamente.

[04:02] **N.T.:** All'inizio c'eri te che poi piano, piano...

[04:08] **Emilio:** Sì.. siamo cresciuti.

[04:10] **Int.:** Chiaro.

[04:11] **Emilio:** Tra l'altro adesso la componente sito. Noi sul sito generiamo davvero pochissimo traffico invece abbiamo qualcosa come più di 15mila follower quotidiani su face book.

[04:25] **Int.:** Oh. Questo è un aspetto complesso. Ma prima vorrei finire un discorso. Diciamo che stiamo sulle 8 persone sulla company e 3 sul box. Ma parlando in termini di trend, di fatturato da quando voi lavorate.

[05:02] **Emilio:** Si parla di un più 50 ogni anno.

[05:04] **Int.:** Quindi c'è una crescita sostanziale.

[05:05] **Emilio:** Assolutamente sì.

[05:10] **Int.:** Questo sia sul box che sul company?

[05:12] **Emilio:** credo che sul consorzio addirittura di più. Chiedilo anche a Thompson. Noi siamo fissi a più 50. Potremmo fare, chiaramente nei tempi ridotti, più duecento.

[05:28] **Int.:** Voi avete un'unica sede qui.

[05:32] **Emilio:** Solo una. Poi cominciamo ad avere degli ambasciatori in giro. Ambasciatori locali che però è gente che o ha la partita iva o ha instaurato con noi un rapporto di vendita diretta.

[05:47] **Int.:** Questo è interessante, però l'ambasciatore del box porta avanti questa filosofia però è funzionale anche alla company.

[05:56] **Emilio:** Certo. L'ambasciatore del box è uno che crede in quello che fa e devo dire che la nostra prima selezione è quella di carattere oneroso: se tu metti mano al portafogli sei un nostro potenziale ambasciatore.

[06:22] **Int.:** Si parlava di trend, e appunto mi diceva che per quanto riguarda il box negli anni il fatturato ha avuto una crescita. Mi chiedevo: la company anche, ha un trend di crescita?

[06:37] **N.T.:** 40% in più all'anno. Per 10 anni non vi abbiamo chiamati. Non abbiamo limiti: abbiamo un mondo. Abbiamo paura di andare in Australia, perché ci sarebbero tanti di quei clienti che ci manderebbero la lana che non siamo attrezzati. Paura

[06:58] **Emilio:** Noi la vita a Renzi.

[07:02] **N.T.:** Noi abbiamo contatti storici in Australia perciò basta una telefonata.. abbiamo contatti in Australia, Nuova Zelanda e Inghilterra per motivi di lana. Abbiamo 25 australiani che arrivano in settembre. Abbiamo già avuto 25 australiani in visita per un mese in Italia. Sono arrivati a Como hanno dormito una notte e subito li abbiamo fatti venire da noi. Non da Zegna, ma da noi.

[07:34] **Emilio:** Noi affasciamo su questa cosa qua. Ma non solo. Questo filato qua è questo quindi lei si immagini la donna che si fa le sciarpe per le

amiche per sé. Parte da questo e arriva quella roba lì. Gli realizziamo il telaio. Quel telaio là lo facciamo noi. Ed è un telaio senza componenti meccaniche in metallo è tutto in legno, legno certificato se a qualcuno può interessare. Adesso la prossima settimana vediamo di finirlo con dei vegetali di dare una mano. Io ho bisogno di 20 persone.

[08:18] **Int.:** 20 persone. Interessante. A livello di sedi la company ha altre sedi in Italia?

[08:24] **N.T.:** No ma il centro raccolta, stiamo cercando di aprirne in 5 regioni d'Italia compreso una zona che è stata confiscata dalla mafia. Dai corleonesi. Perciò in zona rurale sta creando zone di green jobs. Nelle regioni rurali perché la lana devono averne la gestione loro. Io voglio la sede che sia qua voglio 5 aziende in tutta Italia di cui 5 persone in ogni azienda quindi sono 25 persone; poli satellitari in tutta Italia. Perciò 5 per 5 sono 25. Ci servono 10 persone quando funziona a pieno regime. Ma non riusciamo a fare i passi che servono...

[09:30] **Emilio:** Quando loro sono insediati, con il centro di raccolta diventano delle realtà territoriali, a questo punto si stimola l'attività rurale. Quindi la filiera si chiude in questo. Noi siamo veramente nauseati dai proclami che non funzionano, perché immaginatevi solamente l'aspetto turistico legato alla filiera della lana: quello dei B&B, degli agriturismo, della ristorazione, dell'ospitalità. Ma chi non compra?

[10:04] **Int.:** È chiaro. Come dicevo prima, sempre facendo l'esempio della Svezia: lo vedo realtà artigianali molto piccole che però valorizzano molto e c'è turismo legato... vai nel villaggetto dell'ottocento che è un museo a cielo aperto dove tu trovi le signore che lavorano al telaio

[10:25] **N.T.:** C'è un sistema fiscale diverso lassù. Qui devi partire con le partite iva e tutti quei casini lì...

[10:35] **Emilio:** Però per i primi passi anche il nostro sistema permette di fare qualcosa del genere.

[10:42] **Int.:** Il problema è quando ci si struttura. Quando si diventa grandi.

[10:45] **Emilio:** Dopo diventa un cinema. Per l'integrazione. Ed è per questo che noi abbiamo bisogno di... bisogno; la gente italiana mica è stupida per cui queste cose le sa e ha tutte le intenzioni di restare legato a questo regime minimale. Io sarei contento se al termine del tempo che le abbiamo dedicato riuscissimo a far partire attività tali da poter creare 20 posti di lavoro. Io li prendo immediatamente, ma subito. E subito vuol dire subito, per Natale perché ho da vendere un migliaio di telai. Io do 20 euro per telaio al venditore.

[11:34] **Int.:** Quasi, quasi cambio lavoro.

[11:29] **Emilio:** Eh no, perché lei l'integrazione la guadagna in un mese anzi le auguro di guadagnarne di più. I 6000 euro sono un po' di telai e un po' di lana. Questa roba qui è esplosiva. Io sono in difficoltà perché non ho la possibilità di avere della gente che voglia lavorare e voglia lavorare integrando il reddito a 400-500 euro al mese. Ho tutto, ho questo, ho il saper fare questo e il sapere fare questo. Non è possibile che ci sia la gente che vende materassi alla parrocchia e io ho delle difficoltà a trovare venditori, perché non bastano.

[12:28] **Int.:** A livello di estensione il bacino commerciale, fornitori e clienti, voi siete quindi...

[12:35] **N.T.:** Noi in Europa.

[12:37] **Int.:** In Europa? Sia clienti che fornitori...

[12:40] **N.T.:** I nostri clienti sono allevatori in tutta Europa. Ne abbiamo qualcuno in Nuova Zelanda e in Australia, sto aspettando una e-mail dall'Australia in questi giorni che sarà il nostro primo ordine in Australia ma li stiamo frenando...

[13:00] **Int.:** effettivamente voi avete una tipologia... nel senso l'allevatore fornisce la lana però allo stesso tempo per una certa quota è anche cliente...

[13:13] **N.T.:** Tutta la roba torna a lui perciò è un nostro cliente non è un nostro fornitore.

[13:17] **Int.:** In realtà voi avete clienti?

[13:20] **N.T.:** Noi abbiamo clienti in tutta Europa.

[13:22] **Int.:** Però una parte della lana è anche venduta...

[13:26] **N.T.:** dal centro raccolta, sì.

[13:28] **Int.:** Fuori...

[13:29] **N.T.:** Ma va nell'industria, proprio.. nell'industria... più o meno europee... che poi va in Cina o in altri paesi.

[13:36] **Int.:** Quindi quella è una forma di "B to B". Quindi voi la vendete a clienti industriali. Dall'altro lato invece anche quello è un "B to B", quello all'allevatore...

[13:46] **N.T.:** Sì, ma di dimensioni diverse, un approccio completamente diverso. La mentalità... dobbiamo spegnere i motori su uno per passare a un altro... è proprio...

[14:02] **Int.:** Però voi fate anche "B to C"? Cioè i prodotti che vengono venduti sul sito the wool box.

[14:06] **N.T.:** Lui fa B to C.

[14:10] **Emilio:** Io faccio B to C.

[14:11] **Int.:** Quelli sono prodotti dagli stessi allevatori.

[14:15] **Emilio:** Certo... probabilmente non tutti.

[14:15] **N.T.:** Sì, sì. Ma non sono direttamente. L'allevatore non dà la sua lana a lui per poi vendere con il nome dell'allevatore perché è importante la tracciabilità; l'allevatore riesce a guadagnare di più se vende la lana a casa sua. Altri lotti di lana vengono dall'allevatore e lui dice ma a me mi piacerebbe usare questa lana perché c'è un mercato e allora uno parte e va diretto a lui.
[14:46] Tutto entra là dentro

[14:47] **Int.:** Però c'è una quota che viene prodotta anche per voi.

[14:52] **N.T.:** La parte commerciale.

[14:55] **Emilio:** tra l'altro io adesso colgo l'occasione perché davvero spero di trovare delle sponde. Estero: noi lavoriamo bene con l'estero. Abbiamo clienti per la formazione da tutta Europa. C'è gente - il che può fare impressione - che dice ma io devo andare a Londra arrivando da Città del Capo. C'è questo corso, iniziamo a Malpensa. È incredibile. Abbiamo dei clienti danesi che ci seguono in modo continuativo e vengono a farsi le vacanze in un bel posto che è l'Italia, in un bel posto che è casa nostra, e acquistano.. dalla Slovenia dall'Austria..

[15:36] **N.T.:** E Biella non l'hanno mai sentita nominare, e vengono per noi non vengono per Biella.

[15:40] **Donna:** Da Seattle, anche...

[15:44] **Emilio:** Ripeto: io sono in difficoltà. Una cosa che mi piacerebbe moltissimo fare, come formazione e sarei estremamente interessato da poter fare, le comunità di italiani residenti all'estero. Abbiamo una comunità che ci segue su Facebook, del Sudamerica, di terza quarta generazione

[16:04] **Int.:** Su questo c'erano dei bandi ad hoc fino a un po' di tempo fa.

[16:10] Gli italiani all'estero: c'erano.

[16:07] **Emilio:** Allora ritiro tutto quello che ho detto..

[16:09] **Int.:** Gli italiani all'estero: c'erano.

[16:11] **N.T.:** Made in coglioni le vendi a New York; sono sicuro che ci sono già lo fai poi tutto eh.

[16:29] **Emilio:** Noi abbiamo come obiettivo New York, San Paolo, Buenos Aires...

[16:44] **Int.:** In Sicilia?

[16:48] **N.T.:** Certo, come polo turistico. Il souvenir turistico è la mafia laggiù.

[16:51] **Int.:** Ma quando dice abbiamo come obiettivo New York, San Paolo, li intendiamo?

[16:58] **Emilio:** Esportazione del modello Italia nella comunità italiana.

[17:02] **Int.:** Ok, per esportazione, parliamo del...

[17:05] **Emilio:** .. del nostro saper fare

[17:08] **Int.:** Ah, della produzione del bene.

[17:10] **Emilio:** Mi piacerebbe fare ad esempio della formazione in Sud America per andare a cogliere con gli istituti di cultura, per esempio, le ambasciate, intercettare questi figli di terza quarta generazione riportarli in qualche modo in Italia, con un prodotto che appartiene a loro, voglio dire, prendiamo della lana di immigrazione, quindi Centro Italia, Sud Italia e la possiamo esportare.

FILE: WS_30018

[00:00] **Int.:** Canali di distribuzione: qui voi offrite sia servizio che prodotto, in un certo senso.. quindi, si parla sempre del multicanale, del fatto di diversificare...

[00:19] **N.T.:** In che modo?

[00:21] **Int.:** Appunto, voi come distribuite il vostro prodotto o servizio? Con agenti..?

[00:25] **N.T.:** Io parlo del mio servizio. Noi abbiamo a disposizione... il passaparola. Nel mondo dell'allevatore è il passaparola, perciò una volta che cominci a esaminare... noi abbiamo creato dei collegamenti... Abbiamo iniziato con il fare un congresso di lana nel 2009.

[01:03] **Int.:** L'evento quindi.

[01:04] **N.T.:** Ho fatto un evento, proprio perché mi sono arrabbiato. Perché anche lì,... non avevo ancora creato il consorzio, ma eravamo proprio all'inizio e c'era l'anno della fibra naturale, dichiarato dalle nazioni unite era dichiarato come l'anno della fibra naturale e a Biella nessuno se ne fregava. C'erano delle persone che facevano delle riunioni in giro per l'Europa ma a Biella l'unione industriale, persone che dovevano, l'hanno proprio ignorato. E mi sono arrabbiato. Allora lo faccio io. Ho fatto un congresso. Io che non sono neanche

andato mai in un congresso in vita mia, ho fatto un congresso. Così. Su al santuario d'Europa ho fatto un congresso.

[02:01] **Int.:** Quindi non in Italia?

[02:02] **N.T.:** Sì, qui. A venti minuta da qua. Ho fatto un congresso. Ho invitato delle persone che avevo cominciato a conoscere, alcuni di questi allevatori, per parlare dell'esperienza della lana. Avevamo già cominciato con una signora in Francia che era molto potente in questo mondo qua. Piccolina, ma aveva 40 anni di esperienza con il contatto nella lana, con l'allevatore. Perciò è diventata molto importante per noi; e anche a livello europeo era molto conosciuta. E abbiamo cominciato a lavorare con lei con i suoi contatti e abbiamo fatto un congresso, tre giorni di congresso. Era proprio allucinante. Ho fatto io il moderatore; mai visto un moderatore in vita mia, e l'ho fatto io. Gente da tutto il mondo tutta Europa. Lo abbiamo fatto in inglese; in italiano e inglese. I biellesi hanno partecipato alcuni delle istituzioni, industriali, quella gente lì. C'erano varie persone. Due giorni abbiamo parlato del mondo di questa dell'allevatore e poi un giorno ho aperto alla cosa più nazionale. Australiano wool innovation, c'era gente che veniva... l'ho fatto per rabbia. E è iniziato lì. Abbiamo fatto un altro congresso due anni dopo sulla movimentazione delle lane europee. Anche qui. 75 persone sono venute qua a biella

[03:34] **Int.:** Sempre l'Europa?

[03:36] **N.T.:** L'Europa. Compresa la commissione europea, che è venuto giù anche lui.

[03:41] **Int.:** Quindi due eventi fondamentali con i quali avete iniziato a disseminare...

[03:4] **N.T.:** Sì e poi i passaparola, perché poi questa gente parla.

[03:49] **Int.:** Quindi non avete agenti...

[03:51] **N.T.:** Adesso un francese è diventato un nostro agente. Abbiamo l'esposizione "Wools of Europe". Quella esposizione lì l'abbiamo finanziata noi; è stata in Francia 4 volte. È stata nel centro di Parigi per sei settimane.

[04:08] **Int.:** Quindi un'esposizione itinerante...

[04:10] **N.T.:** Con tutti gli allevatori ma... Abbiamo un libro, un catalogo, allora tutte queste cose qua che aiutano; e più il passaparola. Il sito che non è animato per niente perché non sono assolutamente in grado di farlo, non è male, mi piacerebbe, ma non lo posso fare io non ho ancora capito come funziona. A me manca molto nel settore della comunicazione non perché non ho delle cose da comunicare; non ho delle persone che mi possono fare questo lavoro.

[04:42] **Int.:** Quindi il passaparola supportato da una serie di eventi

[04:48] **N.T.: Noi** siamo conosciuti in tutta Europa grazie all'Esposizione, un investimento. Quella esposizione ci ha fatto entrare nel mercato abbastanza velocemente; il grande investimento che valeva la pena era quello perché sta funzionando ancora adesso dopo 4 anni viviamo ancora con quello e adesso andando in Francia crea ancora movimento. Quella lì è stupenda.

[05:12] **Int.:** quindi non c'è una rete di rappresentanti...

[05:20] **N.T.:** No abbiamo soltanto il francese. Io volevo nel mio progetto iniziale un agente in ogni nazione. Era già nel mio programma, ma non riusciamo ancora a farlo, ma ci servirebbero agenti. Nel grossi paesi di Europa ne servirebbe uno, poi nelle zone dell'est si potrebbe avere uno per coprire due zone, c'è la Grecia ne abbiamo dato uno dalla spagna che poteva coprire la Grecia. Abbiamo già studiato tutto ma non l'abbiamo fatto perché non è che ci è mancata la crescita ma il problema finanziario non ci ha permesso di fare quei passi perché sennò perdi solo tempo se non sei pronto.

[06:05] **Int.:** E il Box invece? Come canali... tutti i suoi canali sono on-line?

[06:12] **Emilio:** Assolutamente sì.

[06:13] **Int.:** Non ci sono agenti?

[06:14] **Emilio:** Assolutamente no. Non abbiamo in questo momento le marginalità per pagarci degli agenti e credo che non le avremo mai. Il nostro è un prodotto che ha degli alti costi.

[06:23] **Int.:** Che in sostanza sarebbero quei 20 soggetti che lei vorrebbe...

[06:25] **Emilio:** Quelli sono già dopo, sono gli ambasciatori.

[06:28] **Int.:** Quindi qui stiamo parlando di e-commerce puro?

[06:35] **Emilio:** Sì. Noi utilizziamo face book per dire: "Ci siamo. Guardate". E devo dire che abbiamo una bravissima maestra che anima la pagina face book con dei modelli molto interessanti, con dei punti molto particolari, con le curiosità. Abbiamo il traffico che abbiamo perché la gente ci guarda volentieri.

[07:00] **Int.:** Una cosa molto interessante: voi avete un sito e poi adesso anche face book. Quindi un sito classico e un social media. Quali sono le differenze che percepite fra i due?

[07:19] **Emilio:** Il sito ci serve per vendere. Perché è la piattaforma per poter veicolare la transazione di denaro. Abbiamo un blog che serve un po' per gli appassionati, che serve da approfondimento di lettura ma non è straordinariamente vivace, ma perché il nostro target è femminile ed è di quella gente che ha bisogno di integrare e ci legge attraverso la telefonia e

quindi non ha la possibilità di dedicare così tanto tempo per un approfondimento. Chi ce l'ha lo approfondisce, ma non è il nostro "core". Il core è l'impulso, è: "Caspita che bello come posso farlo". "Dov'è che trovo il pattern." "Che bella questa lana", "Non è che c'è il corso?" "Posso farlo io? Posso guadagnare?" Mi dai questa iniziativa allora io vado questa sera nel computer di casa, di mio marito, dei figli, quello che è, e vado ad approfondire la tematica. Noi invece lavoriamo a flash sulla telefonia, mobile.

[08:19] **Int.:** Mobile, quindi?

[08:20] **Emilio:** Assolutamente sì.

[08:21] **Int.:** Questo è molto interessante.

[08:24] **Emilio:** Sono donne. Le donne hanno il mobile non hanno il computer.

[08:26] **Int.:** Quindi mobile automaticamente significa prevalentemente face book anziché il sito.

[08:31] **Emilio:** Assolutamente sì. Il sito ci serve per la transazione. Che va sul sito non va a curiosare, va a colpo sicuro. Poi deve trovare anche il posto per poter curiosare. Noi adesso facciamo questa campagna che come si vede lì è una campagna estiva, vede tutti gelati; questa mattina abbiamo avuto l'ideazione della campagna, perché è da un po' che stavamo pensando e questa mattina abbiamo trovato: eravamo lì, intuizione via abbiamo i gelati. Per cui subito fotografie, le mettiamo nel nostro plan eccetera. Usciamo su face book, dopo aver gestito la homepage aver fatto un post sul blog arriviamo su face book in modo tale che chi è interessato immediatamente alla situazione, se vuole l'approfondimento viene dirottato sul blog e dal blog al sito. Se vuole immediatamente operare l'acquisto va direttamente sul sito. Face book è l'ultimo anello ma è il più importante.

[09:33] **Int.:** Molto interessante. Quindi sostanzialmente the woolbox nasce in rete, vive di rete, è rete.

[09:47] **Emilio:** Sì. Noi quando abbiamo provato i sistemi classici di marketing è stato un disastro.

[09:53] **Int.:** Tipo?

[09:55] **Emilio:** Il DEM. Zero.

[10:02] **Int.:** Mentre la Company ha il sito che è una vetrina?

[10:07] **N.T.:** Sì, sì, perché l'allevatore vuole sapere quello. Non abbiamo bisogno di fare altro.

[10:18] **Int.:** Una domanda: sull'allevatore pesa molto la presenza del sito? O è prevalente il contatto diretto?

[10:30] **N.T.:** No, una volta alla settimana ricevo una telefonata di qualcuno che ha messo dentro il centro raccolta o che ci manda un'e-mail per avere informazioni. Perciò sta funzionando ha sempre funzionato e sempre più allevatori utilizzano internet e poi il passaparola è importante che se c'è il passaparola possono avere informazioni e su Internet c'è. Perciò vengono, perché nel nostro mondo sono di fronte a commercianti di lana che non hanno siti non hanno niente e vedono che c'è qualcosa dietro. Perciò Uil fatto che è bloccato non mi va bene. Ma tutti i giorni serve.

[11:27] **Int.:** Comunque rafforza la strategia di comunicazione. È un vetrina.

[11:32] **N.T.:** Dove essere in tutta Europa, perciò le persone sanno che esistiamo e lì possono vedere le cose perciò per noi è importante il sito perché poi non vendiamo prodotti, non abbiamo bisogno di tutte quelle cose lì e una volta alla settimana riceviamo tranne qualcuno che non conosciamo e poi possiamo dire guarda se vuoi sapere qualcosa di più vai sul sito e loro possono cominciare a guardare. Noi abbiamo anche il sistema di tracciabilità che non è ancora funzionante perché non lo abbiamo ancora azionato. Il programma di computer che abbiamo messo dentro dall'inizio con erano per fare che l'allevatore riesce a vedere esattamente la sua lana dov'è.

[12:24] **Int.:** Proprio la tracciabilità

[12:25] **N.T.:** Guardando sullo smartphone.

[12:27] **Int.:** Ed è attivo?

[12:29] **N.T.:** Lo sarebbe, ma non lo abbiamo attivato. È tutto lì ma devo cominciare a dire vabbè adesso lo facciamo partire. Sul sito mette dentro la sua password dove c'è la lista di tutti i documenti e le comunicazioni che ci sono state fra le due parti e vedere esattamente dov'è la sua lana in quel momento lì. Perché per uno scozzese mandare la lana a Biella, in Italia, un po' di dubbi ce l'ha dato che siamo tutti napoletani qui. Per gli scozzesi sono tutti napoletani. Non si fidano. È vero.

[12:59] **Emilio:** Siamo tutti napoletani, o siamo tutti dolce e gabbana.

[13:03] **Int.:** Infatti, gli opposti.

[13:05] **N.T.:** Se devono mandarla in Italia non la vedranno più la lana. E per loro per questi tipi particolari di lana, lana che ha molto valore, ci sono delle razze di pecore che vanno molto di più e non si fidano perché siamo in Italia. Allora è un'idea se l'allevatore può vedere in che stato il suo match in quel momento lì guardando sul suo smartphone, che poi cinque anni fa non esistevano gli smartphone, perciò è proprio illuminante la nostra idea, ma è la piena tracciabilità sul computer.

[13:42] **Int.:** Anche perché sembra, almeno dai dati, che tutta questa partita dell'e-commerce si stia spostando in particolar modo sul mobile. Cioè il mobile...

[13:53] **N.T.:** È un computer. I computer non servono alla maggior parte delle persone.

[13:57] **Int.:** Anche perché per esempio c'è una tendenza, per dire, chi ha i negozi, l'utilizzatore del mobile di solito consulta il sito mobile quando è dentro il negozio spesso. Pare che il 61% quando stanno facendo un acquisto in un negozio spesso si documentano attraverso il mobile per valutare il prezzo, la qualità del prodotto.

[14:25] **Emilio:** Fatte le debite tare di quello che dico perché non è che la pensi così al 100% però esprimo semplicemente una situazione personale. Contiamoci delle balle sulla vendita a distanza tramite internet. E allora possiamo fare dei congressi e tutta una serie di cose. Oggi internet è visto dall'uomo normale come la possibilità di andare a vedere chi è che fa il prezzo migliore sul prodotto di grande distribuzione. Quindi io vado nel negozio, provo le scarpe, e le compro poi sul sito che mi fa il prezzo meno alto. Tutte balle due punto zero... No, non funziona così. Noi abbiamo il sito che funziona, e credo come tutti gli altri, perché c'è un rapporto de visu, oppure perché mi chiamo in un certo modo e ho un prodotto consolidato, un brand consolidato, e vendo un prodotto che possa andare bene, e lo trovo solamente lì. Sennò sono tutte balle. Ma in modo categorico. Noi facciamo 15 congressi su queste cose qua. Il sito serve se hai il prodotto e se sei conosciuto, e tutta quella roba lì sennò e anche la generazione di un milione di viste in due giorni su qualcosa, niente se non per i bander che possono trovare ospitalità su quella posizione e statisticamente qualcuno ci va a cliccare sopra.

[15:50] **Int.:** C'era una domanda che penso polarizzi un po' le risposte rispetto alle due realtà, ovvero: Riuscireste a pensare la vostra attività senza internet?

[15:59] **N.T.:** No

[15:59] **Emilio:** No

[16:01] **Int.:** Neanche voi?

[16:02] **N.T.:** Non avremmo avuto il contatto con gli allevatori. All'interno del nostro consorzio c'è Robin che è leader di comunicazione, perché se non c'era la comunicazione non potevamo neanche telefonare all'allevatore.

[16:]14 **Int.:** Ma voi potreste fare questa attività senza internet? Semplicemente con i contatti diretti?

[16:20] **N.T.:** No, perché sarebbe costato troppo anche la telefonia per contattare l'allevatore. L'allevatore spesso vive in posti difficili da contattare, e

adesso l'allevatore ha internet. Il mondo dell'allevatore sta cambiando in modo drastico negli ultimi 10 anni perché i figli, che non volevano andare in campagna perché non volevano essere esclusi dal mondo ora non lo sono più.

[16:48] **Int.:** Quindi riduce i problemi logistici e organizzativi.

[16:52] **N.T.:** Certo. 10 anni fa non potevamo neanche immaginare di fare questo mestiere qua.

[16:58] **Emilio:** e noi anche. Senza internet non possiamo fare. Ma quello che dicevo è sulla trasformazione che è una bufala. Serve per la comunicazione.

[17:10] **Int.:** Un'ultima domanda: come si inizia a lavorare con Internet. Perché suppongo che internet e l'uso del mezzo comporti una serie di oneri sul piano organizzativo, tecnico delle competenze e quant'altro.

[17:30] **Emilio:** Quello che diceva lui. È che la nostra esperienza comune è questa è che non abbiamo difficoltà di contenuti. I contenuti noi li abbiamo

[17:40] **Int.:** Ma sul piano tecnico e delle competenze...

[17:48] **N.T.:** Io ho bisogno di qualcuno che segue quel pezzo lì; non lo posso fare io.

[17:56] **Emilio:** Alle volte non ci vanno competenze, lei esce di qui e dice chissà questi qua. Uno fa l'ingegnere delle telecomunicazioni l'altro fa il plurilaureato in scienze delle comunicazioni. Tutte balle. Se c'è cuore la gente lo sente e lo sente perché c'è la scelta del materiale fotografico adeguato perché c'è un testo che non è un testo finalizzato al recupero di voti, e quindi all'emozione istantanea perché c'è una fidelizzazione che è puntuale.

[18:25] **Int.:** però c'è una cura, bisogna produrre delle foto... ci vogliono delle competenze.

[18:30] **Emilio:** Ma la cura e la competenza non è sull'uso dello strumento. È elementare. I miei bambini sanno utilizzare come me gli strumenti. In alcuni casi mia figlia anche di più e ha tredici anni. La competenza sta nel contenuto da veicolare e questa è una competenza che non si trova sul mercato. E questo lo dico da...

[18:51] **N.T.:** Che cos'è? La parte artistica del contenuto, allora.

[18:56] **Emilio:** Sì, ci va, ma io quello che all'inizio dei tempi, quando ci siamo messi, mi ero lasciato guidare, c'erano delle competenze extra di consulenze per l'immagine l'ambientazione, il testo. Tutta roba che va bene, ma se non c'è il cuore quella roba lì non serve a niente. D'altro canto se c'è il cuore quella roba lì serve per un più. Quindi hai cuore, hai quel mestiere lì, ti brilla l'occhio quando fai quella roba. È la tua passione? La gente lo sente, anche se la

fotografia non è perfetta, anche se mettiamo i nostri coni messi così. Poi ci piace, sono cose ben fatte, ma nessuno di noi è fotografo, nessuno di noi è creativo. Chi se ne frega. Abbiamo cuore, abbiamo Linda che quando andiamo in giro lei sferruzza, che a casa con suo marito sferruzza, che va in giro in moto e sferruzza; ma non perché sia una deficiente, perché le piace. Caspita che punto questo qua non lo avevo ancora visto, io tesso e tingo, il nostro giorno è questo qui. Ed è un'altra bugia quella della comunicazione strutturata ed accademica, no. Se hai cuore, lei ha cuore.

[20:13] **N.T.:** In questo settore. Se vendi un paio di scarpe è un altro discorso ma in questo settore è così.

[20:21] **Int.:** Quindi diciamo competenze, cultura, conoscenza accurata della materia prima.

[20:37] **N.T.:** Se poi è una cosa che non fanno gli altri è un'esclusiva che hai te.

[20:42] **Int.:** Una cosa che mi ha molto interessato è questa necessità che, mi pare di capire, ci sia nel non solo creare un prodotto, ma diffondere cultura funzionale poi a recepire il prodotto.

[20:53] **Emilio:** È un processo culturale perché se non il prodotto sparisce. È cultura. Io lo dico da padre. E come tutti i padri continuo a scrivere il mio libro sui cento milioni di modi per sbagliare sull'educazione dei figli, tutti i giorni ne scrivo un paio di capitoli. Però quello che mi premerebbe non è di dare ai miei figli delle risposte al problema, ma dare gli strumenti per affrontare i problemi che oggi non posso neppure immaginare. Quindi se noi vendessimo un prodotto, faremmo i venditori di prodotto. No noi stiamo creando cultura, poi il prodotto è in subordine e diventa una richiesta.

[21:36] **Int.:** Chiaro. Quindi uno sforzo teso a creare cultura perché poi alla fine è la cultura stessa che supporta il vostro core business.

[21:49] **Emilio:** Certo. Se fossimo il contrario cosa faremmo? Venderemmo della lana? No non vendiamo la lana. Ci sono dei colossi straordinari che hanno prezzi, fantasie, qualità maglie decisamente più gradite dal mercato. No, non ce la faremmo, io ti vendo un utilizzo del tuo tempo, ti vendo un tassello formativo, ti vendo una bella formazione che poi tu metti a frutto se vuoi. In ogni caso è stato un momento che hai vissuto e che non hai buttato via.

[22:26] **N.T.:** Vendiamo divertimento. La gente si diverte per fare la maglia. Ma d'altra parte quando una persona se anche la moda soddisfa il bisogno...

[22:47] **Emilio:** Mi organizzi un corso per regione. 10 persone, 15 persone, tra l'altro quello che io continuo a dire è che i processi formativi che vediamo sono da 300 ore, 400, 600, moduli di questo tipo e hanno evidenti finalità. Io su 15 persone ne appiattisco 12 perché proprio sono corsi intensivi. 3 diventano

super appassionati; gli altri 12 capiscono la bellezza che sta dietro un certo prodotto.

[23:19] **Int.:** Quanto dura più o meno un vostro corso di formazione?

[23:21] **Emilio:** Massimo 10 ore per materia.

[23:24] **Int.:** E quante materie?

[23:27] **Emilio:** Il ciclo base 8, che poi possono diventare 24 ma in un periodo di tre mesi, in periodi temporali sovrapposti. Io se vengo da te ti chiedo dei soldi, ne chiedo pochi, il giusto, ma ti insegno. Tu stai con me sei ore e impari a filare oppure capisci che quello non fa per te, ma se ti piace vai a casa e inizi a filare. E domani mi chiami e domani vuoi fare il corso successivo e vendi filato e vai a fare altri corsi. In sei - otto ore ti insegno ad armare un telaio e a tessere, a fare qualcosa del genere; fa schifo. Vai a casa ti compri un telaio e vai a casa tessi. E diventi brava. E mi chiedi caspita vorrei fare un altro punto in più e io te lo do.

[24:39] **Int.:** Insomma una realtà estremamente interessante che poi si articola a 360 gradi

[24:42] **N.T.:** Non ha limiti.

[24:48] **Emilio:** Sei ore, vai a casa e sei stanco come un asino. Ti porti a casa la borsa. Questo qua ti paga il costo del corso. E poi ne fai delle altre. E per farlo hai bisogno della lana, e la lana te la do io. Se tu sei il mio agente, sei quello che va a stimolare le e che tutte le volte si impratichisce e acquisisce maestria e vende la lana e la lana ti dà una marginalità.

[25:19] **N.T.:** E poi vai dall'allevatore perché poi l'allevatore riesce a stare più in montagna per guardare le sue pecore e gestire l'ambiente. È il benessere dell'animale.

[25:31] **Int.:** Un'ultima domanda, sia per la Company che per il Box. In questi anni di attività, qual è l'elemento più critico che vi crea difficoltà nel fare il vostro lavoro?

[25:50] **N.T.:** Peanuts. Soldi.

[25:56] **Int.:** Quindi risorse.

[25:57] **N.T.:** Soldi che le banche prestava a 5 anni invece presta a 12 mesi. Se io avessi fatto un'azienda di capitale invece di un consorzio, investimenti, io sarei stato il doppio di adesso. Doppio di adesso vuol dire che per due anni sarei già il doppio di quello che sono ma io sono stato bloccato. Ma è una decisione presa e ponderata e sono felice di aver fatto così. Ma io credo che poi il prossimo anno può darsi che possiamo cambiare organizzarci un po' meglio perché è stato un anno di [26:41] ... sono stati anni di prove.

[26:44] **Emilio:** Non ho in realtà nessun problema e devo dire che le banche fanno il loro mestiere. Si apre e chiude una parentesi e dico: mi piacerebbe che lo facessero fino in fondo e quando sono in default ne paghino le conseguenze; però loro fanno le loro valutazioni; se io sono bravo riesco a dare delle garanzie; se non lo sono non me le danno. Chiaro che vorrei, ma non ho criticità. Proprio per niente. Sto crescendo e ho bisogno di trovare degli interlocutori spero che uno possa essere lei; tanto per dire, se lei anziché essere chi è fosse un caporedattore della Repubblica o della Stampa sarei più contento perché nel momento in cui lei pubblica un articolo su quello che ho detto, domani partiamo.

[27:34] **Int.:** Su questa cosa le dico che noi negli anni, già lo accennavo prima al sig. Thompson, noi abbiamo fatto sempre ricerca in questo contesto tessile, legato ai fondi interprofessionali. Le prime ricerche erano studi di monitoraggio e valutazione, legate ai corsi: la valutazione spicciola del gradimento, inizialmente. Si è iniziato poi a fare un lavoro sull'analisi dei fabbisogni settoriali quindi studi un po' più complessi. Si è iniziato quindi a lavorare sul problema della valutazione degli impatti più in generale, quindi non più una cosa legata al singolo corso, ma cercare di capire, dal nostro punto di vista la cosa importante è capire come l'imprenditore valuta l'impatto della formazione all'interno dell'azienda, e come poi il sistema può capire in termini aggregati se c'è stata una evoluzione delle persone che hanno fatto formazione. Con l'andare avanti del tempo però ci stiamo spostando sempre di più verso un approccio qualitativo, appunto questi studi di caso, perché effettivamente molto spesso la ricerca fa grandi scenari utilizzando dati, statistiche soprattutto, che sono interessantissime, però si scende poco sul come e sul perché di determinate scelte, su quali sono le criticità, quali sono le vere mission, quindi il nostro interesse è sempre più quello di spostare verso una ricerca che parta in un certo senso più dal basso con degli approfondimenti che consentano ai diretti protagonisti di dire quello che effettivamente pensano del problema e come affrontano oggettivamente una cosa. Quindi il nostro interesse è quello di dare visibilità a casi specifici e tagliarlo sempre più su questo...

[29:24] **Emilio:** Oserei dire che l'abbiamo convinta?

[29:27] **Int.:** No, è stata estremamente interessante e ricca come conversazione e io adesso procederò con a parte il confezionare il caso; ovviamente dovrò ragionare sui testi, su come organizzarlo, se come narrazione o come storia o per tematiche. Sto valutando anche altri casi, ovviamente con caratteristiche diverse sia per dimensioni che per tipologia; a me però piacerebbe trattarli separatamente perché a volte questo tipo di testi possono essere utilizzati in modo integrato, una lettura trasversale. Però a me piace molto l'idea di avere casi diversi esemplari di determinate problematiche, di esigenze e vision.

ALLEGATO 5

DISTRIBUZIONE MULTICANALE E E-COMMERCE. INTRODUZIONE ALLO STUDIO DI CASO

IL TEMA DELLA RICERCA

Nell'ambito del Piano Formatex Traiettorie dell'Innovazione, Officine Sviluppo e Ricerca sta conducendo un'indagine sul tema delle strategie di distribuzione commerciale nel settore tessile, abbigliamento e moda (TAM).

Le strategie di distribuzione commerciale sono uno dei fattori strategici alla base di una buona prestazione aziendale. I principali studi in materia mostrano come negli ultimi anni sia sempre più frequente il ricorso a strategie di distribuzione di tipo multicanale (caratterizzate da un mix di canali diretti e indiretti). All'interno di queste l'e-commerce sta assumendo una posizione particolarmente interessante, come dimostrato dal trend positivo degli ultimi anni. Tendenza che caratterizza tanto i mercati BtoC (commercio tra imprese e consumatori finali) quanto quelli BtoB (commercio interaziendale).

Della multicanalità e dell'e-commerce gli studi disponibili forniscono un'accurata visione d'insieme. Ne descrivono i trend e le strategie generali che più caratterizzano il modo in cui vengono messi in pratica dalle aziende; al contrario, offrono un basso dettaglio su come nasce la scelta di ricorrere a queste strategie, su come vengono sostenute e sviluppate in ambito aziendale.

L'intento della nostra ricerca è di produrre un approfondimento qualitativo di tali aspetti che ci consenta di rilevare i punti di forza e di debolezza, i vincoli e le opportunità che possono caratterizzare il ricorso a strategie di distribuzione commerciale multicanale che contemplino anche l'e-commerce. Per questo motivo abbiamo deciso di ricorrere alla metodologia dello **studio di caso**, in modo da poter lavorare a contatto con realtà aziendali che siano un esempio concreto di tali strategie. Lo studio di caso consente di riflettere sui "come" e sui "perché" di determinate scelte andando ad approfondire aspetti che altri strumenti metodologici non darebbero la possibilità di indagare.

COME SI SVOLGE LO STUDIO DI CASO

Lo studio consisterà in una visita aziendale della durata massima di due ore e mezza.

Durante la visita un nostro ricercatore condurrà uno o più colloqui con le persone ritenute da voi più adatte a rispondere ai temi oggetto di indagine (indicati nel prossimo paragrafo).

Il numero di persone con cui parlare e le specifiche del colloquio saranno definiti insieme a voi poiché possono essere influenzati da alcune caratteristiche aziendali. Ad esempio, in aziende di dimensioni molto elevate e dalla struttura organizzativa articolata e formalizzata è probabile che le informazioni da rilevare siano possedute dai responsabili di diverse aree e funzioni; al contrario, in realtà di più piccole dimensioni e dall'assetto organizzativo più informale le stesse informazioni potrebbero essere possedute dalla medesima persona.

Il colloquio consiste in un'intervista di tipo discorsivo. Il ricercatore proporrà alcuni temi chiave (illustrati nel prossimo paragrafo) sui quali l'intervistato potrà argomentare liberamente proponendo ciò che ritiene più rilevante, dal suo punto di vista, per spiegare come vengono affrontati nella sua azienda.

Nel caso in cui siano state da voi indicate più persone è possibile anche ipotizzare l'uso di un focus group o di un'intervista di gruppo.

Oltre al colloquio, se possibile, sarebbe molto interessante una visita degli impianti. Questa, unitamente alle informazioni di contesto, può infatti migliorare la descrizione del Caso in fase di stesura del Rapporto di ricerca.

I TEMI CHE SARANNO AFFRONTATI DURANTE LO STUDIO DI CASO

Informazioni di contesto – utili per interpretare le risposte che darete sul tema specifico e per fornire una più accurata descrizione del Caso.

- Breve storia dell'azienda (es. quando è nata, alcuni momenti particolarmente significativi per il suo sviluppo e l'attuale assetto, ecc.)
- Alcune informazioni di carattere strutturale/organizzativo (es. struttura dei reparti, trend del fatturato e dei dipendenti negli ultimi 5 anni, articolazione sul territorio, estensione del bacino commerciale, ecc.)
- Descrizione del *core business* (es. le sue caratteristiche principali, evoluzione nel tempo, eventi che ne hanno determinato le attuali caratteristiche, ecc.)

La distribuzione commerciale multicanale – l'oggetto specifico della ricerca

- Descrizione del modello di distribuzione commerciale utilizzato (es. tipi di canali utilizzati, estensione dei diversi canali e relative tipologie di clienti)
- Come si è arrivati all'attuale modello (es. si è consolidato progressivamente oppure è stato oggetto di mutamenti improvvisi? In tal caso, quali fattori hanno inciso maggiormente sulla scelta di optare per certe soluzioni piuttosto che altre? ecc.)
- Che posto occupa l'e-commerce nell'ambito della vostra strategia multicanale (es. consente di raggiungere clienti altrimenti non raggiungibili, ecc.)

- Che cosa ha spinto (o spinge) l'azienda a ricorrere all'e-commerce (es. l'accresciuta accessibilità delle nuove tecnologie, le mutate esigenze dei clienti, ecc.)
- In che modo si avvia una strategia di e-commerce e come viene sostenuta nel tempo (es. che cosa implica sul piano organizzativo, tecnico e delle competenze, quali sono i principali strumenti, ecc.)

OFFICINE SVILUPPO E RICERCA S.R.L.

Officine Sviluppo e Ricerca Srl (di seguito OSR) è una società di consulenza che offre servizi nella sfera della ricerca socio economica, svolgendo studi finalizzati a supportare le decisioni strategiche di programmazione delle politiche formative e a definire i bisogni formativi in contesti complessi, quali quelli territoriali e di settore. Nata nel 1994 con il nome di Officine Multimediali, OSR ha partecipato a progetti europei di ricerca e sviluppo sulla formazione assistita da PC, e sviluppato supporti informatici quali cd rom multimediali, piattaforme KM e FAD. Negli anni, il maggiore coinvolgimento in attività di analisi organizzativa e dei fabbisogni formativi/professionali ha portato Officine ad ampliare la sua sfera di azione verso la ricerca socio economica. Nel 2008 la società acquisisce la nuova ragione sociale di Officine Sviluppo e Ricerca.

Nell'ambito dei piani formativi promossi sin dal 2007 dalle parti sociali del settore (SMI, FEMCA, FILCTEM, UILTEC (già UILTA) e finanziati da Fondimpresa, OSR (di concerto con i proponenti e in collaborazione con le altre agenzie tecniche espressione delle parti sociali), ha avuto modo di sviluppare azioni, strumenti e prodotti orientati a fornire validi complementi per la promozione e l'erogazione di attività formative: attività di monitoraggio e valutazione dei processi formativi rivolte direttamente a imprese e lavoratori, produzione di manualistica specializzata, implementazione di piattaforme informatiche di supporto, raccolta e coordinamento per materiali ed informazioni utili agli addetti ai lavori della filiera formativa nonché alle aziende del comparto.

I principali lavori di OSR possono essere consultati nel sito www.officine.com oppure nello spazio Informatex (www.informatex.it) per quanto concerne i lavori condotti nell'ambito dei piani Fondimpresa per il settore tessile, abbigliamento e moda (TAM).