

CASO 5

Il gruppo Tissex

Caso curato da Gilles Marion, EXC Lione. Riprodotto con l'autorizzazione dell'autore.

Tissex è un gruppo francese interamente dedito alla produzione e alla vendita di tessuti elaborati a partire da filati artificiali e sintetici: fatturato di 536 milioni di franchi e un margine lordo pari al 17% nel 1983 non si sono dimostrati sufficienti per raggiungere un risultato netto significativo. Una buona conoscenza delle tecniche di fabbricazione (incollatura, tessitura, tintura e apprettatura) e una collaborazione tecnica molto avanzata con i produttori tessili hanno finora consentito a Tissex di resistere agli altri concorrenti francesi, oltre che alla concorrenza europea e giapponese. Un fatturato di 200 milioni di franchi proveniente dall'export, soprattutto all'interno al mercato comune, ma anche negli Stati Uniti, conferiscono una dimensione internazionale al gruppo.

I prodotti offerti sono estremamente differenziati; si tratta di tessuti destinati a svariati utilizzi: abbigliamento maschile e femminile (tessuti di seta e poliestere), fodere degli abiti, articoli sportivi (giacche a vento, sportwear...) e per la casa (piumoni, copriletto...), materiali di protezione (tessuti tecnici per l'esercito, le forze di polizia, le industrie chimiche e petrolifere...), nastri di stampa (imbevuti di inchiostro) per le macchine per scrivere e i computer.

Da tre anni a questa parte sono stati effettuati investimenti per rinnovare gli impianti industriali dell'azienda: è necessario proseguire con questa politica per mantenere il proprio ruolo nella competizione internazionale.

Henry Bonnet, nuovo direttore generale, deve valutare la performance del gruppo e definire gli assi strategici dei prossimi tre anni. Ha pertanto delineato a chiare lettere il punto della situazione:

«Disponiamo di cinque stabilimenti situati per la maggior parte nella regione di Lione ma, dopo l'acquisizione di St-Renard nel 1980, si sono aggiunti altri due impianti a Roubaix nel nord della Francia.

Questa acquisizione ha generato un volume d'affari pari a 123 milioni di franchi nel 1983, in gran parte generati dal settore "fodere"; tuttavia, di St-Renard ci interessava il settore "tessuti tecnici", un campo che ci ha visti finora ai margini con appena 4-5 milioni di franchi di fatturato nel 1980. Abbiamo riunito tutta la produzione a Roubaix e, oggi, rappresentiamo il 30% del mercato con 33 milioni di franchi di fatturato. Su un mercato che cresce mediamente del 9% annuo, un fatturato del genere ha il suo peso, tanto più che il margine lordo di questa attività è più che doppio rispetto alla media del gruppo.

I concorrenti non hanno tardato a farsi vedere, soprattutto i produttori tessili del Nord (soprattutto Guillez, che ha realizzato un fatturato di 20 milioni di franchi nel 1983) che, come noi, hanno iniziato ad esportare. Gli altri sono più piccoli: dal 5% al 10% del mercato ognuno, soprattutto francesi. Per il momento, siamo ben protetti dalla specificità dei nostri clienti; le esportazioni prendono lentamente avvio, ma senza pressioni eccessive. Siamo consapevoli del nostro know-how: i tedeschi e gli inglesi non riusciranno a raggiungerci tanto velocemente; tuttavia, ogni paese continua a conservare regole proprie in questo settore. In Europa non sono più di un centinaio i clienti che valutano per prima cosa il servizio.

Per le fodere, le cose sono molto diverse: si tratta di un mercato profondamente depresso, come tutto l'abbigliamento tradizionale; così, l'anno prossimo, segnerà un regresso del 2-3%, come negli anni precedenti; l'abbigliamento femminile si comporta un po' meglio ma, nell'insieme, le previsioni sono mediocri. Abbiamo più di 2.000 clienti in questo settore e sappiamo che ogni anno si registrano diversi fallimenti; per questa ragione ogni rappresentante ha un preciso impegno: nessuna consegna senza l'approvazione delle informazioni commerciali! La battaglia dei prezzi è terribile e quando si è leader in Europa (con un margine del 12% appena), le posizioni sono difficili da mantenere. I belgi sono i più pericolosi: negli anni scorsi hanno fatto grossi investimenti, così, pur non avendo più del 7% del mercato, Deckerman guadagna più di noi. Finora abbiamo tentato di contenere i costi, ma il margine lordo in questo settore è inferiore alla media del gruppo: un preoccupante 10%! Fortunatamente, i giapponesi non possono interessarsi a questo mercato, perché il prezzo al metro è troppo basso.

Il nostro obiettivo è semplice: aumentare leggermente i prezzi per mantenere i 160 milioni di fatturato senza far variare troppo i volumi di produzione, conservare i nostri clienti francesi (45% del fatturato) e recuperare qualche nuovo mercato (grazie alla scomparsa dei nostri concorrenti più deboli) in Francia, nell'ex Repubblica federale tedesca, in Gran Bretagna e forse fuori dal mercato comune. In Francia, dove si gestisce la parte estera, disponiamo di 12 agenti plurimandatari. Lo stabilimento di Roubaix copre Parigi, il Nord, il Benelux, la Gran Bretagna; lo stabilimento di Roane copre il Sud della Francia e tutti gli altri paesi. La Germania fa caso a sé, perché nel 1977 vi abbiamo creato, per ragioni oscure, una filiale di commercializzazione; i suoi risultati sono catastrofici e cerchiamo di trattare i grossi ordini direttamente dalla Francia.

Roanne ci crea molte preoccupazioni: già l'anno scorso è stato necessario licenziare 90 persone, in gran parte nel poliestere; globalmente, questo stabilimento raggiungerà un volume d'affari di 256 milioni di franchi nel 1983,

di cui 70 milioni nelle fodere e il resto nel tessuto poliestere destinato all'abbigliamento. Inoltre, la tessitura di tessuto poliestere è divisa in due laboratori attrezzati con telai diversi: 1/3 della produzione utilizza telai moderni e rapidi, mentre i 2/3 restanti continuano a esser prodotti in modo tradizionale. Con un margine lordo del 7%, il settore tessuto poliestere è il più scarso del gruppo e il mercato è perfettamente stabile da diversi anni.

I giapponesi ci hanno dato delle belle batoste; oggi detengono più del 5% del mercato europeo, con prodotti di ottima qualità che possono vendere a prezzi superiori ai nostri; con il nostro 1% siamo ancora molto lontani da loro. Continuiamo però ad esportare il 40% della produzione grazie alla qualità delle nostre reti commerciali, ma a livelli di prezzo spaventosamente bassi ed è difficile domandare di più ai clienti. Anche questi mercati, comunque, tendono a concentrarsi e le perdite sono notevoli: avevamo 2.500 clienti 5 anni fa, oggi ne restano 500 in Francia e 600 nel resto d'Europa. È un dato che continuerà a diminuire: conserveremo solo i clienti più interessanti.

Fortunatamente c'è Lione: un fatturato di 157 milioni di franchi nel 1983 e una crescita di valore pari al 6-7% annuo. È il mercato "tessuto sportivo" a crescere più velocemente, l'8% annuo, contro il 6% dei nastri di stampa destinati al settore ufficio e informatica (sebbene negli Stati Uniti i nastri crescano del 20%). In realtà, lo stabilimento di Lione si occupa di due settori molto diversi e mi domando se non sarebbe il caso di separarli in modo ancora più netto; il responsabile dello stabilimento ha delle grosse difficoltà con il suo piano di produzione.

Tutti i diritti riservati

Le nostre giacenze di nastri di stampa sono ridottissime. La produzione viene immediatamente distribuita ed è organizzata su tre turni; i telai sono molto rapidi (a getto d'acqua o a getto d'aria) e, quel che più conta, la qualità è costante. I nostri clienti ci conoscono molto bene; d'altronde non sono in molti, forse 90 in tutto il mondo di cui 10 in Francia. Bisogna dire che esportiamo quasi il 60% della produzione. Nel 1980 i giapponesi sono stati i primi ad abbassare bruscamente i prezzi del 30%, ma in questo caso siamo riusciti a tener testa investendo in attrezzature svizzere, molto moderne. Abbiamo il 5% del mercato mondiale, con qualche punto appena di distacco dai primi due (un giapponese e un tedesco); anche gli spagnoli e gli inglesi stanno investendo e la guerra sarà dura. Speriamo soltanto che il mercato si mantenga abbastanza a lungo per consentirci di ammortizzare gli investimenti: diciamo altri 2 o 3 anni. Nel giro di 5 anni, il mercato sarà cambiato, bisognerà adattarsi, ma per il momento con un margine lordo del 30% non ci si può lamentare.

Anche lo sport presenta meno rischi. Restano ancora molte cose da fare nel settore delle qualità particolari di tessuto offerte dalla nostra azienda e

difendiamo bene i nostri clienti. I 67 milioni di fatturato sono saldamente ripartiti fra più di 30 clienti e, se da una parte noi esportiamo poco, dall'altra i nostri clienti fanno invece molto meglio. Certo, Sporting occupa il primo posto con il 20% del mercato francese, ma siamo in 2 o 3 a incalzarlo da vicino; dobbiamo essere più veloci degli altri e credo che raggiungeremo Sporting che, recentemente, ha avuto molte difficoltà a livello di distribuzione e di qualità a causa di uno sciopero del suo fornitore di filati. Cerchiamo sempre di avere a disposizione diverse fonti di approvvigionamento per evitare questo genere di problemi. Grazie ai guai di Sporting abbiamo raggiunto clienti prima inaccessibili; se sapremo sfruttare questi contatti, passeremo dal 15% al 20% del mercato l'anno prossimo o nel giro di un paio d'anni.

È vero che gli italiani hanno compiuto qualche tentativo di venire a farci concorrenza, ma il mercato cambia troppo velocemente per loro: bisogna essere sul posto per anticipare un po' la domanda e gestire le scorte in modo adeguato. La maggior parte dei clienti si trova nella regione di Lione o a Parigi e noi li conosciamo bene; la nostra rete commerciale è di buona qualità, lavoriamo in prima persona con ognuno di essi. Tuttavia, il nostro direttore commerciale andrà in pensione alla fine dell'anno e credo che ne approfitterò per separarmi da due rappresentanti plurimandatari che lavorano con noi. Il margine lordo è persino migliore di quello dei tessuti tecnici il 3 %, e ho tu a l'intenzione di mantenere l'attuale prezzo di vendita. »

Domande

Tutti i diritti riservati

- 1 Identificate i principali segmenti di mercato coperti da Tissex.
- 2 Procedete all'analisi del portafoglio di attività di Tissex utilizzando il metodo di analisi che ritenete più appropriato.
- 3 Quali sono le strategie di sviluppo che consigliate per ogni unità di attività strategica?