

# Il tessile-abbigliamento fa leva su innovazione di prodotto e servizio

## OLTRE 70 DISTRETTI DEL TESSILE E DELL'ABBIGLIAMENTO



Fonte: elaborazione Icm Advisors

Nel nostro paese i consumi sono in calo, ma il comparto tiene grazie all'export e al lusso

Pierangelo Biga  
e Federica Brotto\*

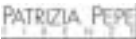







Il settore del tessile-abbigliamento, unito a calzature, pelletteria e accessori, rappresenta uno dei settori trainanti del made in Italy. La sua filiera produttiva conta oltre 65.000 imprese e, grazie a marchi di prestigio affermati a livello internazionale e a una quota export superiore al 50% del fatturato complessivo, ha rivestito da sempre un ruolo di rilievo all'interno del commercio mondiale. Negli ultimi anni, tuttavia, il settore sta attraversando un momento di difficoltà. Nel 2005 il fatturato si è ulteriormente ridotto di circa 3 punti percentuali, scendendo a 41 miliardi di euro. Questo è dovuto in parte al ridimensionamento del mercato interno, che, a causa della riduzione del reddito disponibile, ha visto la spesa delle famiglie italiane rivolta all'acquisto di vestiario e calzature contrarsi di quasi 5% e in parte alla forte concorrenza internazionale. Tutti i principali segmenti di specializzazione

dell'industria stanno subendo, infatti, una forte pressione da parte dei paesi di recente industrializzazione, quali Cina e India che, grazie all'assenza di barriere finanziarie all'entrata e la relativa facilità di accesso alle tecnologie, stanno acquistando sempre maggiori quote di mercato (le importazioni in Italia nell'ultimo anno sono cresciute del 5%, superando abbondantemente i 15 miliardi di euro). A salvare l'industria tessile-abbigliamento made in Italy sono le esportazioni che, grazie all'andamento favorevole delle vendite extra Ue (Stati Uniti, Russia, Cina), sono cresciute del 2%, raggiungendo i 27 miliardi di euro.

La negativa congiuntura economica e i recenti cambiamenti strutturali e sociali hanno messo in discussione la leadership del sistema moda italiano. A complicare il già difficile scenario c'è il modificarsi del comportamento d'acquisto del cliente finale. Scompare il consumatore di fascia media a vantaggio della fascia alta e del mass market e, di

## Classifica delle medie imprese italiane eccellenti del tessile-abbigliamento

fronte alla proliferazione delle marche, il cliente ha imparato a meglio valutare l'offerta diventando un buyer professionista, molto più difficile da conquistare e mantenere. Per far fronte a queste problematiche, molte aziende italiane si sono spostate nella fascia alta di mercato. Se i consumi di abbigliamento e calzature sono crollati, il segmento del lusso, al contrario, è un mercato che non conosce crisi e continua a crescere con una media di cinque punti percentuali l'anno.

N.	RAGIONE SOCIALE	Località	Fatturato 2004 (€)	Cagr ricavi% 2001-04	Net margin Medio % 2002-04	Marchi principali	Valore portafoglio brand (€)
1	TESSIFORM SPA	Prato	69.260.682	23,92	7,19	 Patrizia Pepe, Sale&Pepe	56.688.491
2	LIU.JO SPA	Carpi (Mo)	59.308.803	23,86	6,36	 Liu.Jo, Ajay, L.J, L.J Girl	52.850.269
3	DYNAMIC JEANS MANIFATTURE SRL	Campodoro (Pd)	48.633.792	20,71	4,93	 Take-Two, Paradise, Up Grade, Four Face, Take-Two Teen	25.842.939
4	CLOTHING COMPANY SPA	Mogliano Veneto (Tv)	42.777.328	15,77	10,95	 Belstaff, Black Prince, Aviakit, Lewis Leather, Aviator, Theodore Spago, Belfresh, Capalbio	44.865.283
5	CA' DA MOSTO SRL	Martellago (Ve)	38.235.368	10,57	5,92	 Seventy, Lawrence Burns, Ca' Da Mosto, Ice Pak, VV Victor Victoria, 19-70	27.909.458
6	MARNI HOLDING SRL	Milano	33.332.923	17,24	4,27	 Marni	17.543.417
7	SPAZIO SEI SRL	Carpi (Mo)	30.145.757	30,32	4,04	 Parrot, Ki6, Lu-ma	22.944.252
8	FOSTER SPA	Carrara (Ms)	26.044.462	17,02	9,49	 Mason's, Corso Italia, Kayak, Powell, Heritage, Tom Masons, Tommy Brown, Matt Perkin's	18.930.291

### Un'aggressiva politica commerciale

La continua innovazione di prodotto e servizio, una forte comunicazione e un'aggressiva politica commerciale sono diventate le armi migliori per competere con successo in questo difficile settore. L'attuale contesto di proliferazione dell'offerta ha indebolito il ruolo stand alone della marca, mentre al contrario la gestione dei canali distributivi e la relazione con il cliente stanno acquisendo una maggiore dimensione strategica. Fattore chiave di successo del settore tessile-abbigliamento è, infatti, il punto di vendita. Luogo di dialogo e d'incontro con il consumatore e vera forma di pubblicità per l'azienda, il negozio diventa il

fulcro degli affari e canale privilegiato di comunicazione. Il controllo e l'attenta pianificazione del punto di vendita diventano quindi gli elementi essenziali per l'affermazione della marca e la creazione di un rapporto di fiducia con i clienti. Tutta l'attività commerciale ruota attorno ai negozi, aperti in selezionate location nelle vie delle principali città o in grandi centri commerciali e le cui vetrine sono un costante richiamo per nuovi e vecchi acquirenti.

Il controllo diretto del canale distributivo, tramite la diffusione dei negozi monomarca, oltre a essere un importante strumento d'immagine, permette all'azienda di accrescere la

propria conoscenza sul cliente finale. Tale modello è particolarmente efficace in un mercato in cui la diversificazione dei prodotti e la rapida risposta ai cambiamenti delle preferenze dei consumatori rappresentano una variabile chiave di successo. I punti di vendita si trasformano in veri e propri osservatori del mercato, che consentono alle aziende di sviluppare nuovi modelli di business pronto moda (fast fashion) caratterizzati da un'offerta rinnovata settimanalmente, sempre in linea con le tendenze e le esigenze del mercato. Zara, controllata dalla società spagnola Inditex, rappresenta un singolare caso di successo, in linea con i cambiamenti dei

consumatori e con l'evoluzione delle formule manageriali. Il suo modello di business fast fashion è caratterizzato da un'offerta rinnovata settimanalmente che porta i clienti Zara a visitare i 2.235 negozi distribuiti in 56 diversi paesi 11 volte l'anno, 7 volte in più rispetto alla concorrenza. La società realizza, inoltre, oltre il 60% della produzione in fabbriche di sua proprietà; una soluzione organizzativa, che le consente di rispondere con la massima flessibilità alle sollecitazioni del mercato, limitando le rimanenze di magazzino, velocizzando i tempi di consegna e contenendo i costi.

### Iniziative di marketing e comunicazione

Altra fonte di vantaggio competitivo per le aziende del settore tessile-abbigliamento sono le iniziative di marketing e comunicazione. Per far fronte all'elevata competitività del mercato, le imprese devono crearsi una solida identità che le differenzi dalle concorrenti e instauri attraverso i prodotti e i

brand un rapporto fedele e duraturo con il cliente. Cambia la logica di ascolto del mercato: non si tratta più di recepire bisogni, ma di creare esigenze. I prodotti devono avere un'anima e saper trasmettere emozioni. Accanto alle tradizionali campagne pubblicitarie, alle sfilate di moda e ai cataloghi, le aziende fanno sempre più leva su azioni di product placement e marketing tribale che associano il prodotto/marchio commercializzato a personaggi di successo del mondo dello sport, del cinema o della musica. Queste strategie sono oramai diventate indispensabili per far diventare l'azienda un fenomeno di tendenza e differenziarla da tutte le altre marche. Ne è un esempio il marchio Guru. Nato nel 1999 da una fortunata idea che associava a una T-shirt un logo estremamente semplice (una margherita stilizzata), Guru è oggi una realtà internazionale che prevede nel 2006 di superare i 100 milioni di euro di fatturato. Fattori chiave del successo del-

### Il tessile-abbigliamento made in Italy tiene grazie all'export

Dati in milioni di euro	2003	Var. %	2004	Var. %	2005*	Var. %
Fatturato	43.176	-5,9	42.551	-1,4	41.307	-2,9
Export	26.335	-5,9	26.600	1,0	27.244	2,4
Import	14.244	-0,5	14.909	4,7	15.656	5,0
N. DI AZIENDE	70.001	-2,6	67.457	-3,6	65.319	-3,2
N. DI ADDETTI	596.032	-4,9	543.124	-4,2	532.650	-1,9

\*Stime

Fonte: dati Istat e Movimprese

## Come si posizionano le aziende del tessile-abbigliamento

N. RAGIONE SOCIALE	LOCALITÀ	SETTORE	FATTURATO 2004 (€)	% CAGR RICAVI 2001-2004	% NET MARGIN MEDIO 2002-2004
1 POMELLATO SPA	Milano	Gioielli	92.663.000	16,61	8,78
2 TESSILFORM SPA	Prato	Abbigliamento	69.260.682	23,92	7,19
3 MORELLATO SPA	Cittadella (Pd)	Gioielli	68.499.000	15,01	8,96
4 THUN SPA	Bolzano	Ceramica	64.730.879	14,06	8,25
5 LIU.JO SPA	Carpi (Mo)	Abbigliamento	59.308.803	23,86	6,36
6 SORINI SPA	Castelleone (Cr)	Alimentari	49.304.602	14,85	6,00
7 DYNAMIC JEANS MANIFATTURE SRL	Campodoro (Pd)	Abbigliamento	48.633.792	20,71	4,93
8 STOSA SPA	Barberino Val d'Elsa (Fi)	Mobili	43.622.444	12,68	4,02
9 CLOTHING COMPANY SPA	Mogliano Veneto (Tv)	Abbigliamento	42.777.328	15,77	10,95
10 CA' DA MOSTO SRL	Martellago (Ve)	Abbigliamento	38.235.368	10,57	5,92
11 MARNI HOLDING SRL	Milano	Abbigliamento	33.332.923	17,24	4,27
12 HARRY'S MORATO SPA	Altavilla Vicentina (Vi)	Alimentari	32.675.000	23,06	5,73
13 SPAZIO SEI SRL	Carpi (Mo)	Abbigliamento	30.145.757	30,32	4,04
14 ACETUM SRL	Cavezzo (Mo)	Alimentari	26.255.510	13,36	9,10
15 FOSTER SPA	Carrara (Ms)	Abbigliamento	26.044.462	17,02	9,49
16 MURARO LORENZO SPA	Creazzo (Vi)	Gioielli	26.039.590	22,81	7,96
17 RIMADESIO SPA	Giussano (Mi)	Mobili	25.189.445	10,18	5,73
18 PEDRALI SPA	Palazzo sull'Oglio (Bs)	Mobili	23.322.147	20,81	8,50
19 GOLFERA IN LAVEZZOLA SPA	Conselice (Ra)	Alimentari	18.715.475	10,97	10,91
20 ERCOM SRL	Milano	Alimentari	18.044.017	33,89	5,17
21 CARLO PELLEGRINO E C.	Marsala (Tp)	Bevande	17.896.910	11,72	6,27
22 TENUTA DI DONNAFUGATA SRL	Marsala (Tp)	Bevande	14.208.999	14,64	5,62
23 DISTILLERIE BONOLLO UMBERTO SPA	Mestrino (Pd)	Bevande	14.050.960	10,93	5,15
24 ARKETIPO SPA	Firenze	Mobili	13.114.113	26,63	6,54
25 FOSCARINI SRL	Marcon (Ve)	Dispositivi di illuminaz.	12.734.723	12,47	9,11
26 ARGOLAS SPA	Serdiana (Ca)	Bevande	10.935.003	11,97	5,24

l'azienda sono le originali iniziative di marketing e comunicazione che hanno legato il marchio a personaggi famosi (Paolo Maldini, Naomi Campbell, Elisabetta Canalis, Daniele Bossari ecc.) e a locali alla moda (il Billionaire di Flavio Briatore) capaci di esprimere i valori di fondo dell'azienda: divertimento, creatività, spontaneità, vivacità e ironia. Oggi l'immagine di Guru va oltre quella della semplice T-shirt delle origini, ma rappresenta un vero e proprio total look urban e chic.

Altro esempio interessante è quello di Dolce&Gabbana, che punta alla definizione di un "mondo di marca" che corrisponde alla Sicilia. La strategia mirata di questo brand traccia il profilo di luoghi, personaggi e situazioni di quella dimensione immaginaria, che diventa la Sicilia di Dolce&Gabbana. La costruzione di questo universo siciliano passa

## LE MEDIE IMPRESE CHE TRAINANO IL MADE IN ITALY: UNA FILIERA CHE

**TESSILFORM**, nota al pubblico attraverso il marchio Patrizia Pepe, è caratterizzata da un innovativo modello distributivo, basato su showroom ben distribuiti sul territorio, e da una forte specializzazione. La sua strategia di marketing è caratterizzata da un basso livello di investimenti pubblicitari ed è basata sul prodotto, sulla diffusione della consapevolezza della qualità e sull'espansione retail tramite negozi monomarca che fungono da vetrine per il marchio.

**CLOTHING COMPANY** commercializza capi e accessori di abbigliamento casual di alta gamma ed è titolare del marchio Belstaff. L'attività dell'azienda è da sempre caratterizzata da una strategia di diversificazione di mercati e dei canali distributivi. L'attività di ricerca e sviluppo è molto intensa, mentre la strategia di marketing è basata su un incisivo ricorso a canali di comunicazione e promozione.

**CA' DA MOSTO** opera nel mercato dell'abbigliamento fashion, dando vita a un total look maschile e femminile. La differenziazione dell'offerta come risposta alla pressione competitiva è una precisa strategia aziendale. Il marchio principale con cui la società posiziona sul mercato i suoi prodotti è Seventy.

**DYNAMIC JEANS** è un'azienda specializzata nella produzione di jeanseria che fonda il suo successo sulla combinazione di imprenditorialità, design creativo e innovazione. Azienda con forte vocazione internazionale, è presente nel mercato italiano con il marchio Take Two.

**FOSTER**, il cui principale brand è Mason's, è un'azienda che opera nel settore dell'abbigliamento di tendenza con prodotti di qualità, funzionali e resistenti. La società è fortemente orientata alla ricerca e svi-

luppo di nuove collezioni, materiali e metodi di trattamento dei tessuti. Le partnership con famosi designer e un'aggressiva strategia di marketing sono i fattori che maggiormente hanno contribuito ad aumentare la visibilità e la riconoscibilità del marchio.

**LIU.JO** è un'azienda di moda femminile specializzata nella maglieria e nel prêt-à-porter. La società è una realtà duttile e dinamica. La forte innovazione e l'aggressiva presenza commerciale (500 punti di vendita in Italia e circa 550 all'estero) sono i fattori su cui basa il suo successo internazionale. La sua strategia è basata sulla creazione di una forte identità di marca tramite forti azioni di comunicazione e ingenti investimenti pubblicitari e su uno spinto dinamismo dell'offerta.

**MARNI HOLDING** è un'azienda di nicchia la cui produzione è caratterizzata da uno

attraverso l'uso armonico di tutti gli strumenti del brand mix. Dagli abiti alla comunicazione pubblicitaria fino all'arredamento del negozio, tutto sa dei caratteri tipici della Sicilia.

#### Il valore del portafoglio marchi

Abbiamo stilato la classifica italiana delle medie imprese italiane eccellenti operanti nel settore tessile-abbigliamento. Sono state individuate le imprese di medie dimensioni (con un fatturato compreso tra 10 e 290 milioni di euro) che negli ultimi anni si sono maggiormente distinte per le loro performance in termini di crescita del fatturato (Cagr > 10%) e redditività (net margin > 4%) e si sono analizzati i portafogli brand di tali imprese per dare loro un valore economico. Si sono individuate, così, 8 medie imprese eccellenti tra le quali spiccano Tessilform spa

con i marchi Patrizia Pepe e Sale&Pepe e un valore stimato del portafoglio di 56,7 milioni di euro, Liu.Jo spa (Liu.Jo, L.J, L.J Girl, Ajay) con 52,8 milioni di euro e Clothing Company spa (Belstaff, Black Prince, Aviakit, Lewis Leather ecc.) con 44,8 milioni di euro.

Tessilform, azienda operante nel settore dell'abbigliamento dal 1993 e nota al pubblico attraverso il marchio Patrizia Pepe, sta attraversando un periodo di grande espansione e crescita che nel 2004 l'ha portata a sfiorare i 70 milioni di euro di fatturato. L'azienda è caratterizzata da un innovativo modello distributivo verso i dettaglianti, basato su show room ben distribuiti sul territorio, e da una forte specializzazione (la società è nota per commercializzare solo capi taglia 40-42-44). La sua strategia di marketing è basata su un basso livello di investimen-

## Modalità di valutazione del valore del portafoglio marchi delle medie imprese eccellenti

**Nel classificare il portafoglio marchi delle medie imprese eccellenti si sono seguiti criteri di eccellenza economico-finanziaria e di rilevanza del marchio nella strategia aziendale. In particolare, si è operato secondo le seguenti modalità:**

- 1) Nella selezione del campione sono state incluse le imprese che:
  - hanno sede **in Italia**;
  - operano nel settore **tessile e abbigliamento**;
  - hanno presentato nell'esercizio **2004** un **fatturato** compreso **fra 10 e 290** milioni di euro, range assunto come rappresentativo delle medie imprese;
  - **non fanno parte** di gruppi di maggiori dimensioni;
  - **non sono controllate** da società o soggetti esteri, ma sono di proprietà italiana.
- 2) Il campione individuato è stato analizzato **calcolando per ogni impresa il tasso di crescita medio** composto dei ricavi (Cagr) e l'utile netto medio (net margin) negli ultimi 3 esercizi disponibili (2002, 2003 e 2004).
- 3) Sono state selezionate le società che presentavano un **Cagr > 10%** e un **net margin > 4%**, ossia le medie imprese eccellenti dal punto di vista finanziario.
- 4) Si è analizzato da un **punto di vista strategico-marketing i portafogli marchi** delle imprese selezionate, restringendo ulteriormente la scelta a quelle imprese con un brand equity score superiore al 3,5 (il brand equity score è una metodologia sviluppata da Icm Advisors che tramite l'analisi dei parametri più rilevanti assegna a un brand o portafoglio brand un punteggio compreso tra 0 e 5 rappresentativo della forza e delle potenzialità in esso contenute).
- 5) Si è effettuata la **valutazione economico-finanziaria** del marchio o del portafoglio marchi delle imprese individuate.

Fonte: elaborazione Icm Advisors

## CONTA 65.000 IMPRESE

stile hippie che si basa su combinazioni innovative di materiali e colori disertando sempre più le divise fashion in favore di abbinamenti di lusso. In controtendenza con le scelte del settore, l'azienda non ricorre a forme pubblicitarie per affermare il proprio marchio, ma basa il suo successo sulla forza e sull'originalità delle sue produzioni.

**SPAZIO SEI** è un'impresa leader nell'abbigliamento per bambini. La qualità della produzione e la professionalità della società le hanno consentito di diventare partner delle maggiori griffe di abbigliamento per le collezioni per bambini. L'azienda opera attraverso licenze e marchi propri in un mercato profondamente diverso da quello della moda per adulti: l'esperienza e la dinamicità sono stati fattori determinanti di successo.

ti pubblicitari, sulla diffusione della consapevolezza della sua qualità e sull'espansione retail tramite negozi monomarca che fungono da vetrine per il marchio anche a livello internazionale. Liu.Jo, azienda di moda femminile specializzata nella maglieria e nel prêt-à-porter, è una realtà duttile e dinamica. La forte innovazione e l'aggressiva presenza commerciale (oltre 500 punti di vendita in Italia e circa 550 all'estero) sono i fattori su cui basa il suo successo. La sua strategia è incentrata sulla creazione di una forte identità di marca tramite forti azioni di comunicazione e ingenti investimenti pubblicitari (5% del fatturato) oltre che su uno spinto dinamismo dell'offerta (due collezioni a stagione e frequenti riassortimenti della merce). Clothing Company opera nella produzione e nella commercializzazione di capi e accessori di abbigliamento casual di alta

gamma ed è da circa due anni titolare del marchio Belstaff di cui prima era licenziataria nei mercati europei e giapponesi. L'attività dell'azienda è caratterizzata da una strategia di diversificazione di mercati e canali distributivi. La strategia di marketing è basata su un incisivo ricorso alla comunicazione e alla promozione, mentre molto intensa è l'attività di ricerca e sviluppo legata all'analisi di nuovi prodotti e alla realizzazione di nuove collezioni.

#### Strategie future

Per vincere la crisi che negli ultimi sta affliggendo il settore tessile-abbigliamento made in Italy, molte aziende italiane hanno iniziato a rivolgersi alla fascia alta di mercato o a soffermarsi su alcune nicchie fino a ora trascurate, ma con interessanti opportunità di ricavi, come il mercato dei bambini. Interessante il fenomeno del fast fashion, che risponde ai

cambiamenti nelle modalità d'acquisto del consumatore e che continuerà anche nei prossimi anni a conquistare nuovi mercati e costringerà molti player a ridefinire le proprie strategie. Infine, vista la calante domanda del mercato italiano ed europeo, le imprese saranno costrette a internazionalizzarsi sempre più, cercando nuove opportunità di vendita in mercati emergenti quali Russia, Cina, India o Brasile su cui puntare. La Cina, in particolare, oltre a rappresentare un agguerrito concorrente dal punto di vista della produzione, è anche un interessante mercato di sbocco. I cinesi stanno diventando, infatti, sempre più fashion victim e si stima che tra 10 anni essi rappresenteranno il 30% del mercato del lusso mondiale. Oggi come domani vinceranno le società che hanno il coraggio di investire in tecnologia e attività di marketing.

\*Icm Advisors