



Unioncamere  
Toscana



CNA  
TOSCANA



UIL - Unione  
Regionale  
Toscana

## Moda artigiana toscana e mercati esteri: il caso della distribuzione britannica e tedesca







## Moda artigiana toscana e mercati esteri: il caso della distribuzione britannica e tedesca

*A cura di Marco Ricchetti e Andrea Manuelli*



*L'indagine è stata realizzata sotto il coordinamento di un apposito Comitato presieduto da Unioncamere Toscana e composto da:*

- Simona Barbieri, Regione Toscana
- Leonardo Borselli, Regione Toscana
- Roberto Castellucci, CNA Toscana
- Mario Catalini, UIL Toscana
- Luciano Falchi, CISL Toscana
- Paolo Graziani, CGIL Toscana
- Riccardo Perugi, Unioncamere Toscana
- Laura Simoncini, Confartigianato Imprese Toscana
- Alberto Susini, Unioncamere Toscana

*Il Comitato di Coordinamento si è avvalso dell'ausilio di un gruppo di lavoro composto da:*

- Francesca Bambi, Confartigianato Imprese Prato
- Fabio Giovagnoli, CGIL Toscana
- Enzo Lucchesi, Confartigianato Imprese Prato
- Simone Marchi, CNA Toscana
- Cristina Marullo, Uff. Studi Unioncamere Toscana
- Riccardo Perugi, Uff. Studi Unioncamere Toscana
- Marco Pieragnoli, Confartigianato Imprese Prato
- Laura Simoncini, Confartigianato Imprese Toscana
- Simona Simoni, Toscana Promozione
- Alberto Susini, Uff. Studi Unioncamere Toscana

### *Riconoscimenti*

Il volume, insieme al CD-ROM allegato, riporta i risultati del 'servizio di ricerca relativo ai canali distributivi del Regno Unito e della Germania per le imprese artigiane toscane operanti nel settore moda' che Unioncamere Toscana ha affidato alle due società, Hermes Lab srl e Local Global sas, all'uopo costituitesi come raggruppamento temporaneo d'impresa.



In termini di contributi individuali l'impostazione ed il coordinamento della ricerca, ed anche la cura della presente pubblicazione, sono stati svolti da Marco Ricchetti e da Andrea Manuelli. Per quanto riguarda la redazione delle singole parti del testo gli autori sono i seguenti:

- Marco Ricchetti per i capp. 1, 3 e 4.
- Alessio Monticelli per il cap. 2.
- Andrea Manuelli per il cap. 5.

L'indagine telefonica sulle imprese artigiane è stata svolta da Katia Gerunda, Angela Gandin, Antonio De Felice e Alessandro Borgioli, contando sull'assistenza statistica di Marcella Conte, mentre l'indagine presso la distribuzione ha beneficiato del contributo di Giannino Malossi e Giovanni Pilla per il mercato tedesco e di Marco Della Croce per il mercato britannico.

Il Rapporto può essere scaricato da internet sul sito [www.starnet.unioncamere.it](http://www.starnet.unioncamere.it) nell'area territoriale Toscana.

*Logo ORT: Marco Capaccioli, C.D.&V., Firenze*  
Stampa: Litografia IP - Firenze  
Tiratura 500 copie  
Aprile 2010

## INDICE

<b>1.</b>	<b>EXECUTIVE SUMMARY</b>	<b>5</b>
1.1	Finalità e caratteristiche dello studio	5
1.2	L'analisi dell'offerta della moda artigiana toscana	5
1.3	L'analisi della distribuzione in Germania e Regno Unito	6
1.4	I risultati dell'indagine sul campo in Germania e Regno Unito	8
1.5	Indicazioni di policy e prossimi passi	9
<b>2.</b>	<b>COMPETITIVITÀ E INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA MODA ARTIGIANA TOSCANA. L'INDAGINE PRESSO LE IMPRESE</b>	<b>11</b>
2.1	Obiettivi dell'indagine	11
2.2	Campionamento e metodologia dell'indagine sulle imprese	11
2.3	Le caratteristiche delle imprese per i settori selezionati	13
2.4	Il modello d'internazionalizzazione ed approccio al mercato delle imprese che si rapportano con la distribuzione	17
2.5	Lo specifico dei mercati esteri oggetto d'indagine	28
2.6	Imprese che dichiarano di non avere rapporti con la distribuzione: propensione all'export ed interesse per i mercati oggetto dell'indagine	31
2.7	Valutazione delle competitività e delle opzioni per la promozione: suggerimenti per le politiche e gli interventi	33
2.8	Considerazioni conclusive	36
<b>3.</b>	<b>I MERCATI TARGET: CARATTERISTICHE, STRUTTURA E TENDENZE DELLA DISTRIBUZIONE MODA IN GERMANIA E NEL REGNO UNITO</b>	<b>39</b>
3.1	Finalità dello studio	39
3.2	La distribuzione della moda in Germania	39
3.2.1	Alcuni dati generali	39
3.2.2	L'attrattività del mercato	39
3.2.3	I canali distributivi	45
3.2.4	Le caratteristiche dei canali	49
3.2.5	L'attrattività dei canali di vendita per le imprese artigiane toscane	54
3.3	La distribuzione della moda nel Regno Unito	54
3.3.1	Alcuni dati generali	54
3.3.2	L'attrattività del mercato	55
3.3.3	I canali distributivi	62
3.3.4	Le caratteristiche dei canali	65
3.3.5	L'attrattività dei canali di vendita per le imprese artigiane toscane	71
3.3.6	Appendici: le prime 50 città della Germania e del Regno Unito	73

<b>4.</b>	<b>L'INDAGINE SUL CAMPO: LE OPINIONI SULLA COMPETITIVITÀ DELLA MODA ARTIGIANA TOSCANA</b>	<b>77</b>
4.1	I prodotti valutati	77
4.2	I risultati del test di mercato: punti di forza e debolezza e il gap rispetto alla concorrenza	79
4.2.1	Obiettivi e caratteristiche del test	79
4.2.2	Risultati della ricerca	80
4.2.3	Mappa di posizionamento dei prodotti dell'artigianato toscano	83
4.3	La promozione: il punto di vista dei distributori	85
4.3.1	Conclusioni	85
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONI: SUGGERIMENTI DI POLICY E PROSSIMI PASSI</b>	<b>87</b>
5.1	Le imprese	87
5.2	La distribuzione	89
5.3	Punti di forza e debolezza, minacce e opportunità per una politica di penetrazione nei mercati inglese e tedesco	91
5.4	Le schede progettuali	96
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>107</b>

## INDICE DELLE FIGURE

Figura 2.1. I numeri chiave dell'estrazione del campione e dello svolgimento dell'indagine	12
Figura 2.2. Imprese per caratteristiche del prodotto: prodotti finiti e prodotti non finiti	13
Figura 2.3. Imprese per classe di fatturato	14
Figura 2.4. Struttura delle imprese per incidenza del fatturato estero	14
Figura 2.5. Struttura delle imprese per numero di addetti	15
Figura 2.6. Struttura delle imprese per numero di dipendenti	15
Figura 2.7. Andamento del fatturato: comparazione Italia-estero	16
Figura 2.8. Impatto della crisi economica sulle imprese	17
Figura 2.9. Imprese per rapporti con la distribuzione	18
Figura 2.10. Orientamento al mercato delle imprese	18
Figura 2.11. Principali paesi destinatari delle esportazioni	19
Figura 2.12. Imprese per anni di esperienza nei mercati esteri	20
Figura 2.13. Canali di commercializzazione dell'azienda	21
Figura 2.14. Principali problemi nell'approccio al mercato – estero	22
Figura 2.15. Principali problemi nell'approccio al mercato – Italia	23
Figura 2.16. Problematiche di approccio al mercato - confronto estero/Italia	24
Figura 2.17. Problemi tipici della gestione dell'estero	25
Figura 2.18. Imprese per modalità di produzione	26
Figura 2.19. Imprese che fanno riassortimenti	27
Figura 2.20. Aziende che impongono un quantitativo minimo di ordine	27
Figura 2.21. Aziende che richiedono acconti prima della consegna	28
Figura 2.22. Numero di imprese che esportano verso il mercato britannico e tedesco	29
Figura 2.23. Interesse per il mercato britannico e tedesco quale sbocco	30
Figura 2.24. Imprese esportatrici e non esportatrici	31
Figura 2.25. Potenzialità di sbocco sui due mercati oggetto di indagine	32
Figura 2.26. Autovalutazione della competitività d'azienda	33
Figura 2.27. Propensione delle imprese ad investire nella promozione in generale o in specifiche iniziative	35
Figura 3.1. Germania. Dinamica dei consumi totali e di vestiario	40
Figura 3.2. Dinamica dei consumi in Germania e negli altri grandi mercati europei.	40
Figura 3.3. L'export italiano di vestiario nei principali mercati europei.	41
Figura 3.4. I consumi di vestiario in Europa. 2007. % sul totale Eur27	41
Figura 3.5. I primi 5 Paesi esportatori di vestiario in Germania. Quote %, 2000-08	42
Figura 3.6. Posizione, quote di mercato e variazione delle quote dei principali esportatori verso la Germania per gruppi di prodotti	42
Figura 3.7. Germania. Differenziali di prezzo rispetto all'Italia. 2007. Percentuali	43
Figura 3.8. Germania. Differenziali di prezzo rispetto all'Italia. Per prodotto 2003. Percentuali	43
Figura 3.9. Composizione delle vendite al dettaglio dei negozi specializzati. 2008 (*)	44
Figura 3.10. Vestiario e tessile: numero di negozi per merceologia. 2007	44
Figura 3.11. Germania. la ripresa dei consumi dal 2005 al 2008 (*). var. % cumulate. a prezzi correnti	45
Figura 3.12. Quote % di mercato per dimensione dei <i>retailer</i> per vendite (mln. di Euro). 2001-2007	46
Figura 3.13. La struttura della distribuzione del vestiario nei principali Paesi Europei. Quote % di mercato 2004	46
Figura 3.14. Variazioni delle quote di mercato 2000-04 per canale	48
Figura 3.15. % di individui che ha effettuato acquisti di vestiario in Internet nell'ultimo anno(*). dati 2008	49
Figura 3.16. Le principali catene specializzate nel vestiario	51
Figura 3.17. I principali operatori <i>Department Stores</i> in Germania (*)	52
Figura 3.18. I principali operatori del canal Super-Iper-Discount (*)	53
Figura 3.19. Posizionamento e attrattività per canale	54
Figura 3.20. Regno Unito. Dinamica dei consumi e dei prezzi.	55
Figura 3.21. Dinamica dei consumi nel Regno Unito e negli altri grandi mercati europei.	56
Figura 3.22. L'export italiano di vestiario nei principali mercati europei.	57
Figura 3.23. I consumi di vestiario in Europa. 2007. % sul totale Eur27	57

Figura 3.24. I primi 5 Paesi esportatori di vestiario nel Regno Unito. Quote %, 2000-08	58
Figura 3.25. Posizione, quote di mercato e variazione delle quote dei principali esportatori verso il Regno Unito per gruppi di prodotti	58
Figura 3.26. Regno Unito. Differenziali di prezzo rispetto all'Italia. 2007. %	59
Figura 3.27. Regno Unito. Differenziali di prezzo rispetto all'Italia. Per prodotto 2003. %	59
Figura 3.28. Quote % di mercato del segmento "Value". 2003-2008	60
Figura 3.29. Regno Unito. La riduzione delle scarto tra la crescita del mercato "Value" e la media. Differenza (value-media) in punti percentuali dei tassi di crescita	61
Figura 3.30. Composizione dei consumi di abbigliamento, 2008(*)	61
Figura 3.31. La crescita dei consumi 2002-2008. var% cumulate. a prezzi correnti	62
Figura 3.32. La concentrazione delle vendite nel mercato del vestiario, abbigliamento+calzature. 2007	63
Figura 3.33. La struttura della distribuzione del vestiario nei principali Paesi Europei. Quote % di mercato 2004	63
Figura 3.34. Variazione delle quote di mercato per canale. 2000-2008	64
Figura 3.35. Quote % di mercato abbigliamento + calzature 2008per canale distributivo	65
Figura 3.36. Quote per canale e tipologia di prodotto. 2007	65
Figura 3.37. I negozi specializzati, tiene l'abbigliamento in discesa le calzature. N. di negozi 2000-2007	66
Figura 3.38. Segmentazione del mercato per fascia di prezzo. 2007	67
Figura 3.39. Le principali catene specializzate nel vestiario	68
Figura 3.40. I principali <i>Department Stores</i> nel Regno Unito (*)	69
Figura 3.41. Le principali insegne dell'eCommerce nell'abbigliamento. 2009	70
Figura 3.42. % di individui che ha effettuato acquisti di vestiario in Internet nell'ultimo anno(*). dati 2008	70
Figura 3.43. Le principali insegne di Super-Iper mercati (*)	71
Figura 3.44. Le principali insegne del discount. Vendite in mln di Euro	71
Figura 3.45. Posizionamento e attrattività per canale	72
Figura 3.46. Mappa delle 50 città più popolate della Germania. Indicatore di mercato potenziale. dati 2006	73
Figura 3.47. Le prime 50 città tedesche per popolazione: reddito pro capite e capacità di spesa	74
Figura 3.48. Mappa delle 50 città più popolate del Regno Unito. Indicatore di mercato potenziale(*). dati 2006	75
Figura 3.49. Le prime città del Regno Unito per popolazione: reddito procapite e capacità di spesa	76
Figura 4.1. Il catalogo dei prodotti	78
Figura 4.2. Materiale illustrativo inviato preventivamente per email ai <i>buyer</i>	78
Figura 4.3. Gli intervistati per il mercato del Regno Unito	79
Figura 4.4. Gli intervistati (*) per il mercato tedesco	80
Figura 4.5. Simulazione dei prezzi di vendita al consumo. Applicazione dei moltiplicatori di vendita per alcuni dei prodotti considerati nel test. AI-2009-2010	82
Figura 4.6. Mappa di posizionamento dell'artigianato toscano	84



# 1. EXECUTIVE SUMMARY

## 1.1 Finalità e caratteristiche dello studio

La finalità dello studio è di costruire una base conoscitiva e informativa sulle possibilità di sbocco sui mercati della Germania e del Regno Unito delle imprese artigiane toscane dell'abbigliamento e degli accessori per la persona (borse, scarpe, cinture, occhiali, bigiotteria). La base conoscitiva e informativa ha finalità di valutazione della opportunità e eventualmente di orientamento di successive iniziative a sostegno della internazionalizzazione commerciale delle imprese con particolare riferimento ai due mercati sopra citati.

L'obiettivo di questa attività è quello di rilevare l'eventuale gap competitivo (o comunque il posizionamento competitivo) dei produttori artigiani toscani di moda rispetto al mercato tedesco e britannico e con particolare riferimento alle condizioni ricorrenti per poter penetrare il sistema distributivo di questi stessi mercati.

Lo studio si compone di 4 parti:

- **L'analisi sull'offerta artigiana toscana. (capitolo 2)** L'analisi sull'offerta artigiana toscana è espletata da un'indagine su un campione rappresentativo e significativo di imprese, sulla cui costruzione viene posta notevole cura cercando di integrare più fonti. L'indagine quindi raccoglie una serie di informazioni fondamentali per stimare l'attuale bacino di imprese già presenti su questi mercati e quelle che potenzialmente potrebbero accedervi se opportunamente guidate e supportate.
- **Analisi dei sistemi distributivi della moda in Germania e Regno Unito. (capitolo 3).** La rassegna degli studi sui sistemi distributivi dei due Paesi consente di selezionare i canali distributivi adeguati al posizionamento e alle caratteristiche dei prodotti, sia per quanto riguarda il *format* distributivo (Negozzi indipendenti, catene commerciali, grandi magazzini ecc.) che per i canale (diretto, attraverso importatori, ecc.)
- **Indagine sul campo presso un *panel* selezionato di operatori tedeschi e inglesi. (capitolo 4)** L'indagine, condotta con l'ausilio di un catalogo sintetico dei prodotti della moda artigiana toscana, ha riguardato operatori dei principali canali di interesse per le imprese toscane. L'indagine è stata svolta tra il mese di dicembre 2009 e i primi giorni di febbraio del 2010.
- **Sviluppo di schede progettuali per la penetrazione nei mercati inglese e tedesco, alla luce dei risultati dello studio. (capitolo 5)** Sono state sviluppate 10 articolate schede progettuali suddivise in 4 aree tematiche.

## 1.2 L'analisi dell'offerta della moda artigiana toscana

Il comparto artigiano della moda conferma il proprio stereotipo che ha il suo punto di forza nel 'saper fare', associato però a capacità commerciali e di marketing limitate e con bassa propensione a spendere ed investire in ambito commerciale e promozionale, complice anche una struttura delle vendite ancora molto legata al conto-terzismo e conseguentemente a poca esperienza in rapporti diretti con la distribuzione (solo il 27% delle imprese artigiane ha rapporti con la distribuzione). La valutazione della competitività delle imprese artigiane toscane della moda vede confermata l'idea che queste aziende fondino la loro capacità di presidiare il mercato soprattutto grazie alla tipologia di prodotto offerto, che si basa su un'elevata qualità, varietà e possibilità di personalizzazione del prodotto stesso. Ciò s'inserisce nella più ampia caratterizzazione legata alla "artigianalità", cioè alla qualità dei materiali e delle lavorazioni effettuate prevalentemente all'interno delle aree distrettuali toscane. Qualità che viene realizzata in virtù dell'elevata specializzazione produttiva e della qualità dei fornitori locali, sia in termini di capacità tecnico-produttive che di "affidabilità". Oltre a ciò, anche gli elementi legati alla

flessibilità delle imprese e alla concorrenzialità del fattore-prezzo giocano un ruolo fortemente positivo sul fronte della competitività.

Allo stesso tempo l'*export* rappresenta un fenomeno non certo irrilevante (71% delle imprese che hanno rapporti con la distribuzione), nella cui gestione centrale appare il problema di avviare nuovi rapporti e trovare nuovi clienti, e per il quale le soluzioni più citate quali la partecipazione fiere e il possesso di una rete di agenti rappresentanti non riescono da sole a provvedere.

Il mercato europeo raccoglie il principale interesse, ed in questo ambito viene confermata la strategicità di quello britannico e di quello tedesco, mercati nei quali alcune imprese artigiane sono già presenti commercialmente e molte di più vorrebbero esserlo, magari non soltanto attraverso rapporti con la distribuzione.

Gran Bretagna e Germania si confermano come aree importanti e di possibile sviluppo commerciale per le imprese artigiane che si rapportano con la distribuzione. Mentre in Gran Bretagna si evidenziano le esportazioni dei settori delle calzature e degli accessori/confezioni varie, in Germania si segnalano i dati di *export* relativi alla maglieria e alla pelletteria. L'interesse per entrambe i mercati è segnalato dalla maggioranza delle imprese, con un dato lievemente superiore per il mercato tedesco. A livello settoriale entrambe i mercati sono segnalati come aree d'interesse per lo sbocco dei prodotti degli accessori/confezioni varie, della maglieria e della biancheria/camiceria/intimo, mentre, singolarmente, su quello britannico si segnala l'interesse del settore delle confezioni/abbigliamento e su quello tedesco del settore della pelletteria. Sempre sulla base delle valutazioni raccolte presso le imprese, il mercato britannico sembra comunque quello in cui può essere maggiore il potenziale di penetrazione, in quanto meno conosciuto e sperimentato.

### **1.3 L'analisi della distribuzione in Germania e Regno Unito**

#### ***La Germania***

Con 70,7 miliardi di Euro di consumi di vestiario, di cui 59,5 miliardi di abbigliamento, la Germania è il più grande mercato europeo dopo l'Italia. Dopo un lungo periodo di stagnazione-contrazione, in cui la dinamica del vestiario si era separata, in peggio, da quella dei consumi generali, dal 2005 i consumi di vestiario hanno ripreso quota. Il mercato dei prodotti di vestiario (abbigliamento + calzature) in Germania è però, al pari di quello italiano, un mercato a bassa crescita, uno tra i meno dinamici, tra i grandi Paesi europei. Un mercato quindi non facile, in cui aumentare le vendite significa sottrarre quote di mercato ai concorrenti.

Il livello dei prezzi in Germania è di poco inferiore a quello italiano, secondo un'indagine di Eurostat del 2007 il differenziale è di circa il 3%. Si deve tuttavia considerare che la composizione dei consumi delle famiglie tedesche tende a privilegiare prodotti di prezzo basso. Il differenziale vale quindi a parità di prodotto e canale, ma può essere maggiore in termini aggregati.

La concorrenza internazionale sulle fasce medie e bassa rende difficile la penetrazione del mercato tedesco da parte delle imprese toscane nei canali degli iper e super mercati, degli ambulanti e in larga misura anche nelle catene, con l'eccezione per queste ultime nei casi in cui flessibilità e rapidità siano un fabbisogno esasperato da parte del distributore.

I canali che operano sul segmento medio alto (a rigore una parte degli indipendenti andrebbe collocata nel segmento medio) in cui la concorrenza si basa anche su fattori non di prezzo hanno visto in questi anni un ridimensionamento delle quote di mercato. Per avviare con successo un processo di penetrazione del mercato in questi canali è quindi necessaria una importante attività di selezione per individuare i partner vincenti (*cherry picking the winner*) ed un altrettanto importante focalizzazione dell'offerta sulle esigenze dei vincitori.

L'analisi ha messo in luce che il canale delle vendite per corrispondenza/internet è un'interessante possibilità che merita ulteriori approfondimenti. Ha una dimensione pari a quella dei Department Stores ed è in crescita.

In generale, il sistema distributivo tedesco è caratterizzato da una forte concorrenza di prezzo e da una tendenza alla concentrazione. Tra il 1992 e il 2007, il numero di imprese nel commercio al dettaglio di abbigliamento è sceso da 37mila a 26mila (-27%), lasciando spazio alla Grande Distribuzione. I dettaglianti di abbigliamento sono stati costretti a continue politiche di *trading down*, al continuo inseguimento dei consumatori attenti al prezzo, sia attraverso il contenimento dei listini per i *brand* più noti che con l'introduzione di *private label*. L'unico segmento finora riuscito a sottrarsi a questa tendenza è quello del lusso però complessivamente ridimensionato dal trend verso acquisti *cheap*. Il canale più aggressivo è stato nell'ultimo decennio quello delle catene: sia quelle internazionali, sia quelle locali.

### ***Il Regno Unito***

Con 57,9 miliardi di Euro di consumi di vestiario, di cui 49,4 miliardi di abbigliamento, il Regno Unito è il terzo mercato europeo dopo l'Italia e la Germania. Il mercato del vestiario nel Regno Unito ha goduto di una crescita straordinaria dei volumi nell'ultimo decennio, molto più consistente che negli altri grandi mercati europei. I consumi in volume di abbigliamento, inoltre sono cresciuti più che nella media. Alla crescita dei volumi, fa però da contraltare una marcata contrazione dei prezzi. In altri termini la crescita dei volumi nell'abbigliamento è avvenuta grazie ad un consistente calo dei prezzi medi. Il fenomeno è stato di grande portata, frutto di un epocale cambiamento del modello di consumo e della struttura dei canali distributivi che ha portato ad una netta crescita del mercato del cosiddetto segmento *Value for Money* (prezzi bassi).

Il mercato inglese si è sempre caratterizzato per elevati volumi d'acquisto (in numero capi acquistati pro capite) con bassi prezzi unitari. La tendenza, già presente negli anni novanta si è accentuata notevolmente nell'ultimo decennio. Mediamente i prezzi dell'abbigliamento erano del 25% più bassi che in Italia e del 20% per le calzature.

La distribuzione inglese presenta il maggior grado di concentrazione di tutta Europa, negli anni '90 i primi 3 *retailer* controllavano oltre 1/3 del mercato.

Tra il 2000 e il 2008, il numero dei *retailer* specializzati è sceso da 14mila a 13.500 (-27%). Sono invece in continua discesa gli specializzati nelle calzature. Nell'ultimo decennio, i leader tradizionali hanno subito la concorrenza di numerosi nuovi entranti che hanno innovato i *format* distributivi, tra i quali i più significativi sono le catene internazionali e i *discounters* inglesi. Una ulteriore minaccia ai leader è venuta dai super e iper mercati, una tendenza che nel Regno Unito ha avuto una tappa importante a fine anni novanta con l'acquisizione shock di ASDA da parte di Wal-Mart e l'introduzione della linea di abbigliamento *low price* George.

Nel Regno Unito, a differenza che nei paesi come l'Italia, il *format* messo in difficoltà dall'evoluzione del mercato non è quello degli indipendenti, ma quello dei *Department stores*, che hanno rappresentato fino agli anni novanta la colonna portante della distribuzione di abbigliamento.

La concorrenza internazionale sulle fasce medie e bassa rende difficile la penetrazione del mercato inglese da parte delle imprese toscane nei canali degli iper e super mercati e in larga misura anche nelle catene, con l'eccezione per queste ultime nei casi in cui flessibilità e rapidità siano un fabbisogno esasperato da parte del distributore.

I canali che operano sul segmento medio alto in cui la concorrenza si basa anche su fattori non di prezzo hanno visto in questi anni un ridimensionamento delle quote di mercato. Per avviare con successo un processo di penetrazione del mercato in questi canali è quindi necessaria una importante attività di selezione per individuare i partner vincenti (*cherry picking the winner*) ed un altrettanto importante focalizzazione dell'offerta sulle esigenze dei vincitori.

L'analisi ha messo in luce che il canale delle vendite per corrispondenza/internet è un'interessante possibilità che merita ulteriori approfondimenti. Le previsioni indicano che nel

giro di poco più di un quinquennio potrebbe raggiungere una dimensione paragonabile a quella dei negozi indipendenti.

#### 1.4 I risultati dell'indagine sul campo in Germania e Regno Unito

Sia nel Regno Unito che in Germania si sono selezionati distributori appartenenti a diversi canali distributivi di specifico interesse per la Moda artigiana toscana. Sono stati privilegiati, quando possibile *retailers* con particolare attenzione ai prodotti italiani, in qualche caso specializzati o prevalentemente orientati ai prodotti italiani.

I prodotti che hanno ricevuto i maggiori apprezzamenti sono quelli della pelletteria, in seconda battuta le scarpe, in particolare per il rapporto qualità prezzo.

Per il mercato tedesco i prodotti sono giudicati adeguati, ma prevalentemente per il mercato dei negozi indipendenti e per gli *specialty stores* (maglieria e pelletteria in particolare) dove tuttavia si registra, nelle fasce prezzo considerate, una competizione forte da parte dei prodotti con marchi noti. La selezione di *buyer* e gruppi d'acquisto che gestiscono marchi propri e *private label* rappresenta un percorso praticabile.

Per il mercato inglese, la maggior parte dei prodotti presentati è stata considerata molto sbilanciata verso il classico, in misura molto accentuata per i prodotti uomo. Soprattutto per i prodotti di maglieria di prezzo più elevato, si richiederebbe quindi un lavoro di contestualizzazione al gusto anglosassone pur mantenendo una matrice di moda italiana. Sono invece stati apprezzati stile e varietà dei prodotti di pelletteria, in particolare borse e portafogli.

Con poche eccezioni, scarpe e alcuni accessori a maglia, i prezzi risultano troppo elevati per i **Department Stores**, sia in Germania che soprattutto nel Regno Unito i *Department Stores* di fascia più elevata sono oggi sottoposti alla concorrenza dalle insegne di fascia media e medio-bassa, particolarmente aggressivi sui prezzi, che obbligano a prestare molta attenzione al *value for money* al fine di preservare i clienti attratti dai prezzi bassi dei nuovi concorrenti.

Con poche eccezioni (alcuni capi a maglia), i **negozi specializzati multimarca** hanno invece trovato i prezzi adeguati o non lontani dal loro *target*. In questo canale la difficoltà sorge per quei negozi che trattano prevalentemente marchi noti o *griffes* che potrebbero essere interessate ai prodotti toscani per sviluppare o rafforzare *private label*. Tra i prodotti analizzati i candidati più favoriti sono quelli in cui i materiali utilizzati hanno un peso preponderante nella valutazione del consumatore e possono compensare il valore del marchio: la pelletteria di qualità, sia tradizionale che di design, le calzature, la maglieria quando utilizza fibre nobili come il 100% *cashmere*.

Per quanto riguarda il canale **Online**, sia in Germania che nel Regno Unito i prezzi sono risultati elevati, fanno eccezione le scarpe considerate unanimemente di prezzo adeguato. Alcuni dei prodotti sono stati giudicati completamente fuori *target*. Per la maggior parte dei prodotti tuttavia i differenziali di prezzo rispetto al *target* potrebbero essere molto ridotti con l'applicazioni di sconti per elevate quantità, in considerazione dei volumi di ordini tipici di questo canale.

In generale la flessibilità nei riassortimenti è stata apprezzata, si segnala in particolare che la tendenza a superare gli ordini stagionali e a frammentarli nel corso della stagione, così come le opportunità legate a promozioni o eventi speciali sono state citate in diversi casi, inclusi alcuni *specialty stores* di fascia lata che cominciano a mutuare le tecniche del *Fast Fashion* che finora avevano caratterizzato solo le catene di fascia bassa.

Riguardo a possibili attività promozionali le indicazioni più interessanti sono venute dai *retailers on line* e da alcuni *specialty stores* inglesi. Nel primo caso è stata menzionata la possibilità di aprire sezioni dedicate all'artigianato toscano (è stata anche menzionata la possibilità di una sezione dell'artigianato italiano con ricerca e mappe cliccabili per regione, che uniscono i prodotti moda ad altre produzioni caratteristiche locali) all'interno dei *website* di *eCommerce*. Nel caso degli *specialty stores* inglesi è stata esplicitamente indicata l'utilità di una

presenza più locale stabile, *show room*, ma in collaborazione con agenti locali già conosciuti dai *retailers*, la preferenza è andata alla rappresentanza coordinata di gruppi selezionati di imprese, più che alla presenza di una generica presenza regionale.

L'indagine ha evidenziato la concreta esistenza di uno spazio di mercato per alcuni produttori e tipologie di prodotto tra quelli selezionati, in particolare dei settori della pelletteria delle calzature e per alcuni dei produttori di maglieria.

In generale si deve tuttavia registrare che sia nel Regno Unito che, in modo più accentuato in Germania dove le difficoltà di ottenere un incontro sono state maggiori, l'accoglienza e l'interesse per i prodotti artigiani toscani è stata, con poche eccezioni, complessivamente tiepida. Solo in parte la causa può essere ricercata nel contesto congiunturale difficile di fine 2009 inizio 2010. E' piuttosto da rilevare che anche presso operatori generalmente attenti ai prodotti italiani o di ispirazione italiana, le specificità e le caratteristiche della produzione artigiana toscana non sono sufficientemente conosciute e non vengono distinte dalla più generale caratterizzazione di *Made in Italy*, che frequentemente è ricondotto ai marchi più noti.

## 1.5 Indicazioni di policy e prossimi passi

A livello operativo riteniamo che varie tipologie di interventi possano fornire un buon supporto alle imprese artigiane che intendono penetrare i due mercati: dal miglioramento stilistico del prodotti (ricordando che molti prodotti presentano una buona qualità delle lavorazioni) e della loro presentazione (cataloghi, schede prodotto 'professionali'), a presidi temporanei di esposizione collettiva dei prodotti (*corner* e *showroom*), fino alla ricerca mirata di contatti utili tramite eventi ad hoc *b-to-b* e *direct marketing*.

Gli interventi proposti alla luce dei risultati della ricerca e delle linee generali di intervento sviluppate attualmente dalla politica regionale si propongono 10 possibili progetti di promozione che e si collocano nelle seguenti 4 aree tematiche

- 1) SVILUPPO DEGLI STRUMENTI E DELLE PRE-CONDIZIONI PER LA PROMOZIONE, in alcuni casi le imprese artigiane, pur essendo portatrici di buoni prodotti, sono apparse bisognose di un intervento a livello di campionari e di strumenti promozionali di base (catalogo, sito web, riferimenti selezionati di potenziali clienti), e questo prima di intraprendere qualsiasi azione ulteriore o più avanzata di promozione;
- 2) EVENTI, *b-to-b* e *incoming* da associare a grandi eventi di settori possono essere una possibilità intelligente per promuovere nel modo giusto prodotti artigiani di qualità ma non supportati da *brand* conosciuti;
- 3) AZIONI DIRETTE DI CONTATTO E DI PROMOZIONE SUGLI OPERATORI, questi progetti rappresentano una possibilità semplice e concreta per le imprese o anche la fase preliminare per azioni più impegnative;
- 4) STRUTTURE ESPOSITIVE IN LOCO, qui si è puntato a proporre varie possibilità di strutture collettive che permettano di esporre le collezioni sia nel Regno Unito che in Germania (*corner*, *showroom* e *temporary shop*), questo in coerenza con gli indirizzi regionali in materia e la conseguente possibilità di ottenere cofinanziamenti.



## 2. COMPETITIVITÀ E INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA MODA ARTIGIANA TOSCANA. L'INDAGINE PRESSO LE IMPRESE

### 2.1 Obiettivi dell'indagine

L'indagine sulle imprese artigiane toscane della moda, complementare all'indagine diretta sulla distribuzione, ha come obiettivo quello di valutare il posizionamento della moda artigiana toscana sul mercato britannico e tedesco, in particolare tra gli aspetti analizzati menzioniamo:

- la specializzazione produttiva e le caratteristiche dei prodotti;
- l'organizzazione commerciale, i rapporti con la distribuzione e la propensione ai mercati esteri;
- la competitività d'impresa toccando leve-chiave quali prodotto, prezzo, flessibilità e costi;
- l'interesse ad investire ed intraprendere iniziative di promozione commerciale.

### 2.2 Campionamento e metodologia dell'indagine sulle imprese

Il campionamento è avvenuto estraendo le unità di rilevazione, le imprese artigiane toscane della moda, dall'archivio camerale.

Ricordiamo che sono state escluse, per la costruzione del campione, le imprese dei settori a priori ritenuti specializzati su beni intermedi quali filati, tessuti, pelle conciata, ecc.. Va altresì rimarcato che la presente indagine si è concentrata sui prodotti della moda in senso stretto, escludendo articoli per la persona quali quelli dell'occhialeria e della bigiotteria, peraltro non particolarmente connotativi e tipici del 'made in Tuscany' artigiano.

Nel complesso l'universo di riferimento dell'indagine ha compreso 4.416 imprese per circa la metà appartenenti alla pelletteria e poi a seguire confezioni, maglieria e calzature, tenendo conto che al proprio interno questi settori comprendono categorie merceologiche abbastanza varie.

Si è optato per una campione stratificato (16 strati) e casuale nel rispetto delle quote di ciascuno strato.

Gli strati del campione sono stati definiti rispetto ai settori ed alla forma giuridica, considerando quest'ultima come una variabile *proxy* della dimensione di impresa, caratteristica alla base delle differenze di comportamento (anche all'interno delle imprese artigiane che per definizione esclude le medie imprese), ma non desumibile, almeno come informazione completa ed attendibile sull'universo di imprese, dall'archivio camerale.

Sebbene l'universo di riferimento fosse molto ampio (e tale da giustificare una stratificazione abbastanza spinta rispetto ai settori produttivi e alla forma giuridica), si è verificato un alto 'consumo' di nominativi di imprese rispetto al numero di interviste effettivamente svolte, generando alla fine una scarsità di nominativi e con possibili fenomeni di involontaria selezione che possono avere portato ad una riduzione della casualità nel campione.

Tra le cause del basso rapporto tra interviste svolte e nominativi estratti si possono citare le seguenti (**Figura 2.1**):

- in assenza di visite dirette alla sede operativa dell'impresa, la difficoltà a reperire i numeri di telefono aziendali tramite elenchi telefonici fisici ed online e/o tramite altre ricerche su internet; imprese non proiettate su un largo numero di clienti tendono anche ad essere reperibili solo via cellulare o comunque il telefono fisso non è facilmente accessibile da fonti pubbliche;
- il fatto che alcune imprese, pur sembrando ancora formalmente attive nell'archivio camerale, non lo sono più dal punto di vista dell'operatività e della reperibilità telefonica;
- un numero non piccolo di rifiuti dell'intervista da parte dei titolari, sul cui atteggiamento – crediamo – incida molto anche l'intensità con cui le aziende sono spesso oggetto di *direct marketing* telefonico, oltre ad una mancanza di una prospettiva futura che aleggia in un gruppo

non sparuto di imprese artigiane e che demotiva alcuni titolari a parlare della propria attività. Inoltre, un ulteriore fattore che nell'universo ha 'consumato' un numero consistente di potenziali unità di rilevazione è stato dovuto alla necessità di circoscrivere (*ex post* purtroppo) il gruppo di imprese da indagare per un'intervista completa dato l'oggetto della ricerca stessa;

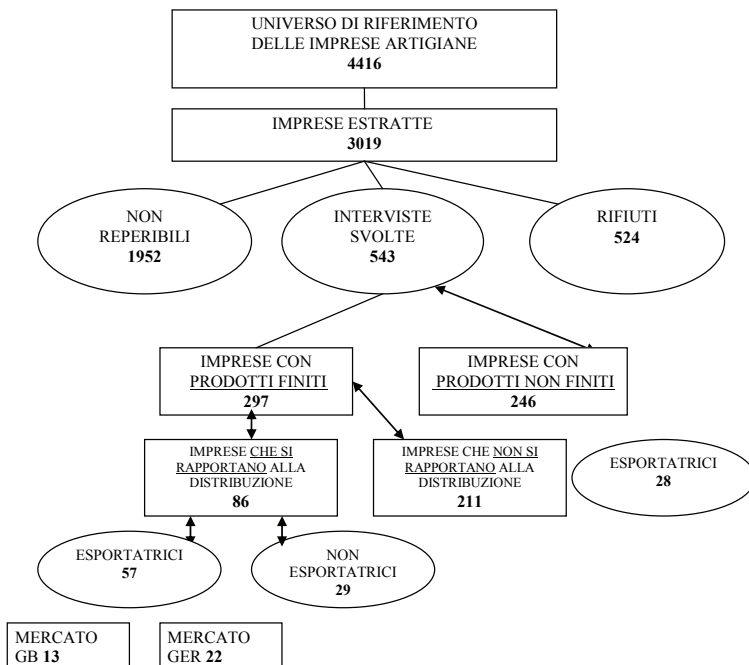
- le imprese che non producono prodotti finiti incidono per quasi il 50% sull'universo considerato che pure era stato depurato delle aziende appartenenti al tessile in senso stretto (es. filati e tessuti) e concia della pelle; questo risultato, se da un lato conferma il ruolo dell'impresa artigiana come soggetto di filiera e meno come impresa finale, dall'altro riduce la portata della presente ricerca su un *target* ancora consistente di imprese artigiane, ma comunque parziale;

- relativamente poche imprese, in termini campionari, meno di 1/3 di quelle che fanno prodotti finiti e circa il 15% delle imprese totali (ricordando che abbiamo selezionato alcuni settori e che nell'indagine non è compresa tutta la 'moda artigiana' toscana) hanno rapporti con la distribuzione e di queste non tutte esportano, ma alcune si limitano a vendere i propri prodotti sul mercato nazionale (**Figura 2.1.**).

Quasi inesistente, infine, è la copertura di questa indagine sull'imprenditoria cinese, e questo non tanto per un esplicito rifiuto a concedere l'intervista da parte dei titolari, quanto per una difficoltà ancora più a monte prima di chiedere la disponibilità per l'intervista, cioè entrare in contatto con l'impresa, reperendone banalmente il numero di telefono.

Per concludere, crediamo che questa indagine abbia condotto a risultati di ampia portata e significatività, e questo grazie alla numerosità di imprese intervistate ed alla varietà di settori comunque coperti; per questo motivo si è anche proceduto al riporto sull'universo dei dati campionari. Abbiamo tuttavia ritenuto scientificamente onesto e corretto enfatizzare i limiti dovuti agli ostacoli che l'indagine ha dovuto superare e per i quali è stato pagato un prezzo in termini di riduzione della rappresentatività campionaria, se la rappresentatività si riferisce all'intera moda artigiana toscana.

Figura 2.1. I numeri chiave dell'estrazione del campione e dello svolgimento dell'indagine



Fonte: indagine Hermes Lab/Local Global per Unioncamere Toscana.

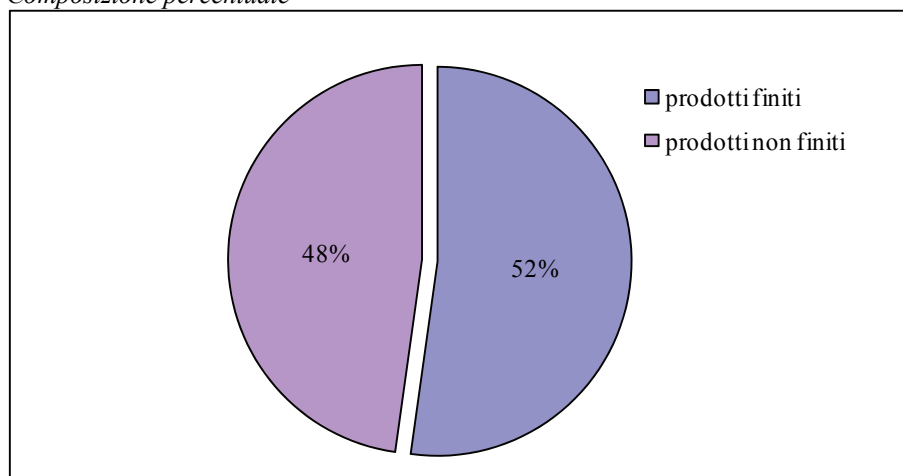


## 2.3 Le caratteristiche delle imprese per i settori selezionati

L'indagine sui canali distributivi delle imprese artigiane del sistema-moda toscano ha messo in luce la forte presenza d'impresе – quasi la metà dell'universo di riferimento – che non producono prodotti finiti e, quindi, non rappresentano il *target* della presente analisi rivolta ai rapporti con la distribuzione (**Figura 2.2.**).

Figura 2.2. Impresе per caratteristiche del prodotto: prodotti finiti e prodotti non finiti

*Composizione percentuale*



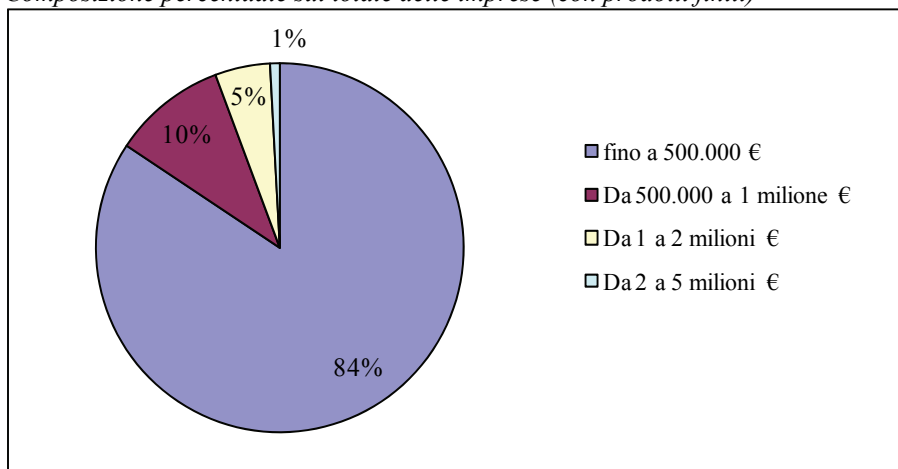
*Fonte: indagine Hermes Lab/Local Global per Unioncamere Toscana.*

Guardando ai dati strutturali delle imprese che presentano sul mercato un prodotto finito, i dati sul fatturato confermano alcune caratteristiche di base delle aziende artigiane, che si collocano prevalentemente nella definizione di “microimpresa”<sup>1</sup> tanto per il fatturato quanto per il numero di addetti. Le imprese artigiane che non superano i 500.000 euro di fatturato sono ben l’84% del totale e pressoché la totalità non supera i 2 milioni di euro (99%) (**Figura 2.3.**).

---

<sup>1</sup> In generale – secondo la definizione comunitaria – la microimpresa si caratterizza per un fatturato (o attivo di bilancio) non superiore a 2 milioni di euro e un numero di addetti (in termini di unità di lavoro annue) inferiori a 10.

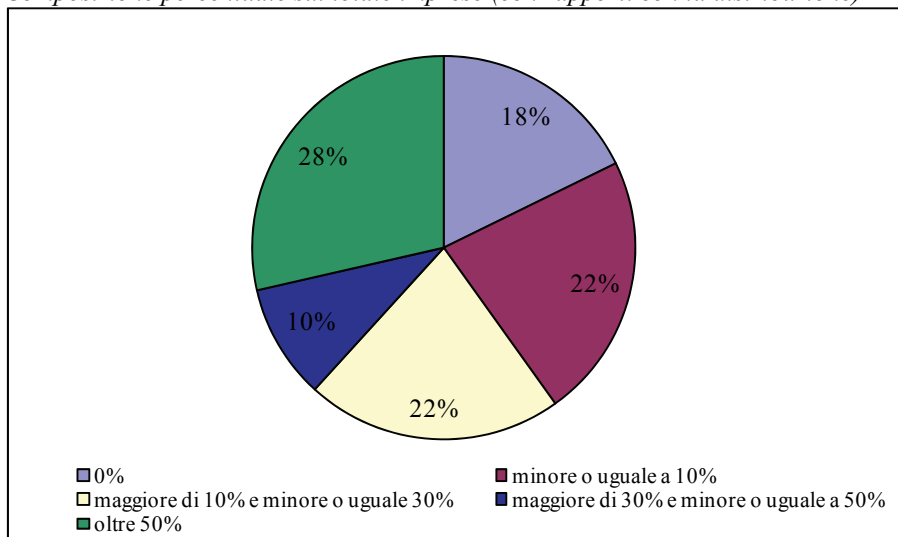
Figura 2.3. Imprese per classe di fatturato  
*Composizione percentuale sul totale delle imprese (con prodotti finiti)*



Fonte: indagine Hermes Lab/Local Global per Unioncamere Toscana.

Nonostante si tratti di micro e piccole imprese i livelli di propensione all'*export* non sono trascurabili, infatti, oltre l'80% delle imprese dichiara di esportare (**Figura 2.4.**) che si riferisce solo alle imprese che si rapportano alla distribuzione). Inoltre il 38% delle imprese vende all'estero una quota che supera il 30% del fatturato totale, dove coloro che esportano per oltre la metà dei ricavi risultano ben il 28%. Ciò s'inserisce in un quadro più generale che vede, già nel corso degli anni '90, crescere la quota d'impresе manifatturiere italiane che hanno innescato processi d'internazionalizzazione, i quali – in generale – hanno inizio proprio nelle sue forme più semplici come attraverso l'attività di esportazione (Bugamelli, Cipollone, Infante, 2001).

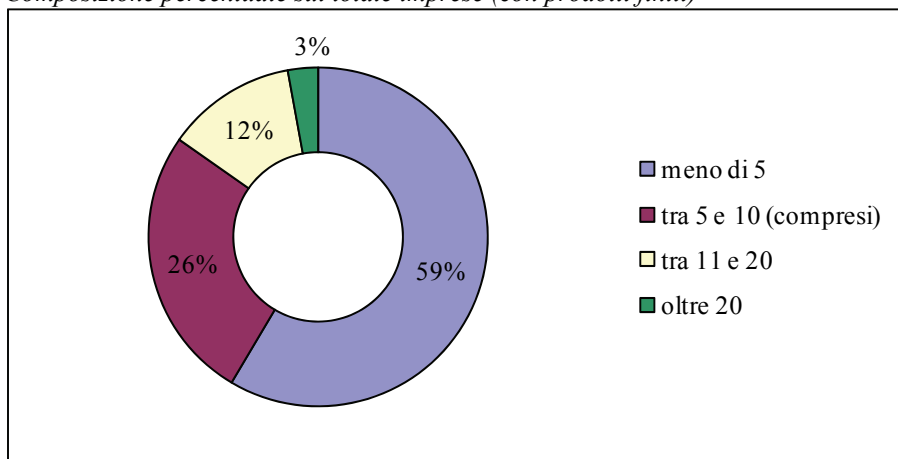
Figura 2.4. Struttura delle imprese per incidenza del fatturato estero  
*Composizione percentuale sul totale imprese (con rapporti con la distribuzione)*



Fonte: indagine Hermes Lab/Local Global per Unioncamere Toscana.

La struttura "micro" delle imprese artigiane toscane che producono prodotti finiti nel comparto moda non sembra essere un fattore di particolare debolezza nell'approccio ai mercati esteri dal lato delle vendite. In altri termini la dimensione dell'impresa e il suo grado di internazionalizzazione di mercato non sembrano essere fortemente correlati (Compagno, 2003). Tuttavia, l'aspetto dimensionale appare maggiormente legato al consolidamento e allo sviluppo dell'esperienza sui mercati internazionali (Pepe, Musso, 2003).

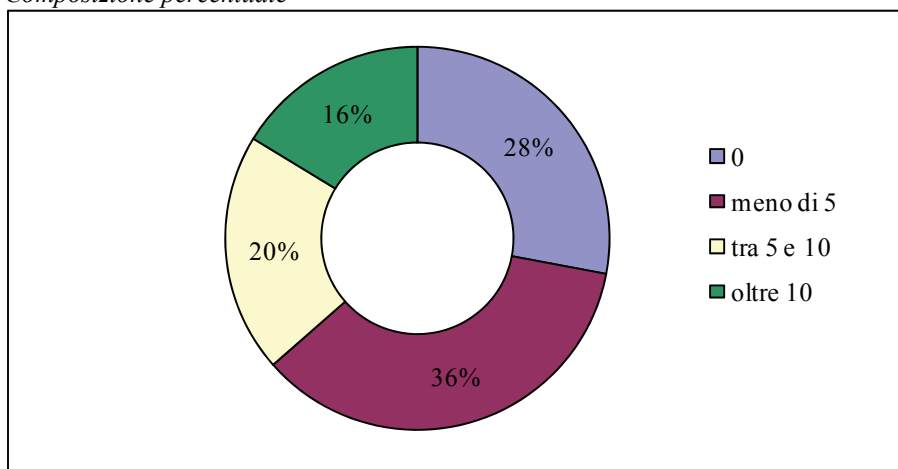
Figura 2.5. Struttura delle imprese per numero di addetti  
*Composizione percentuale sul totale imprese (con prodotti finiti)*



Fonte: indagine Hermes Lab/Local Global per Unioncamere Toscana.

Anche sotto il profilo degli addetti il nucleo delle imprese *target* dell'indagine offre un quadro dove risulta prevalente il modello della microimpresa: l'85% delle aziende non supera i 10 addetti, considerando non solo coloro che lavorano come dipendenti ma anche i titolari, i soci e i familiari che sono stabilmente occupati in azienda (**Figura 2.5.**).

Figura 2.6. Struttura delle imprese per numero di dipendenti  
*Composizione percentuale*



Fonte: indagine Hermes Lab/Local Global per Unioncamere Toscana.

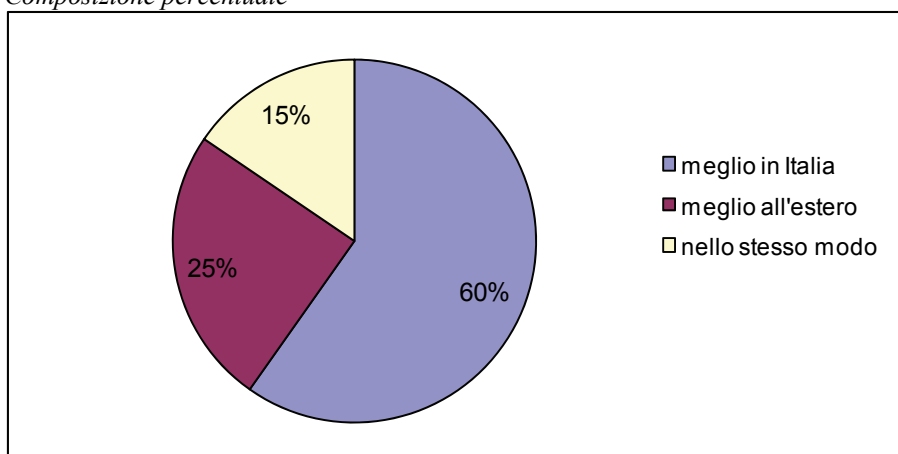
La struttura dimensionale di tipo micro è ulteriormente confermata osservando – in particolare – che il 28% delle imprese artigiane analizzate non ha dipendenti (**Figura 2.6.**). All'interno di questa classe si trovano – prevalentemente – le ditte individuali che sono presenti sul mercato solo grazie alle capacità dell'artigiano-proprietario.

La semplice analisi dei dati strutturali induce a pensare come difficile si mostri la possibilità per molte aziende, caratterizzate dalla presenza di pochissimi addetti e con una struttura di *management* di tipo *monocentrico*, di intercettare le sempre più complesse traiettorie dell'internazionalizzazione. Molto spesso nelle PMI, in particolare se artigiane, la funzione di management commerciale (se presente) s'incardina nella figura del socio/soci di riferimento. La scarsa o nulla disponibilità di personale dedicato a questo tipo di funzione ne può minare alla base la presenza e la possibilità di sviluppo. D'altronde, l'analisi economica ha ben evidenziato come il capitale umano – oltre ai vincoli di natura finanziaria – sia determinante per la crescita e

lo sviluppo dell'impresa (Giannelli, Monticelli, 2007), che può essere innescato anche attraverso processi legati a strategie d'internazionalizzazione. Tali evoluzioni, inoltre, risultano tanto più efficienti e ricche di potenzialità se si legano alla "capacità di apprendimento" da parte dell'azienda stessa, cioè del suo *human capital* (es. processo di *learning by exporting*) (Grandinetti, Rullani, 1992; Ferragina, Quintieri, 2001; Cerrato, Depperu, 2009).

Se le caratteristiche esaminate sopra hanno descritto in termini strutturali il quadro generale delle imprese artigiane oggetto della ricerca, è interessante soffermarci sulla percezione e valutazione dell'attuale crisi da parte delle stesse imprese. L'ipotesi che si fa largo nei nostri pensieri (ma che l'indagine non può facilmente confutare) è che la crisi sia una ragione in più per le imprese per rallentare o non intraprendere iniziative su mercati esteri e su nuovi clienti: i costi, il rischio, la sfiducia e molti fattori di natura più psicologica che razionale sono tutti ostacoli a questo riguardo.

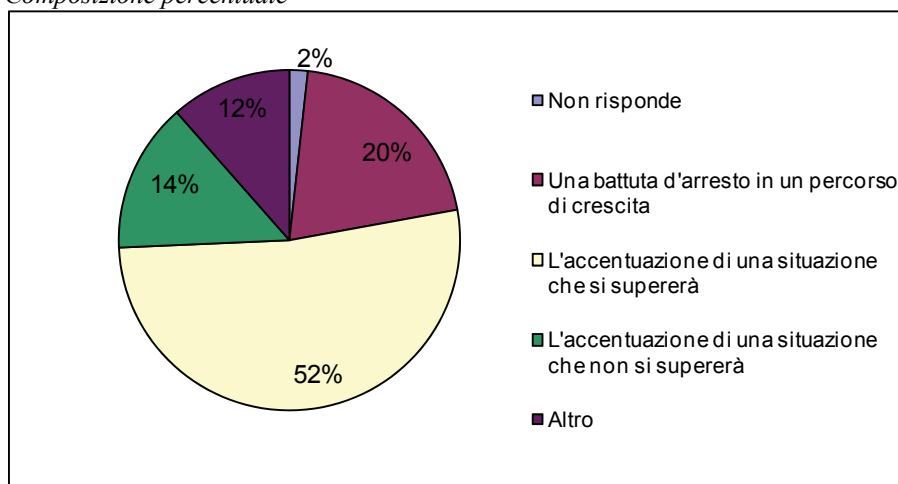
Figura 2.7. Andamento del fatturato: comparazione Italia-estero  
*Composizione percentuale*



Fonte: indagine Hermes Lab/Local Global per Unioncamere Toscana.

Del resto come mostrato nella **Figura 2.7** la percezione delle imprese artigiane sul mercato interno è migliore (in termini relativi) del complesso dei mercati esteri, almeno stando ai dati del 2008.

Figura 2.8. Impatto della crisi economica sulle imprese  
Composizione percentuale



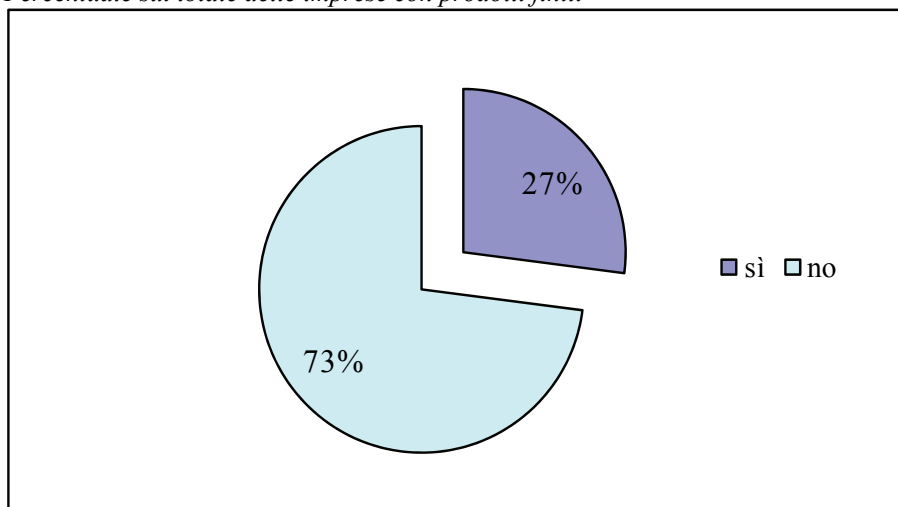
Fonte: indagine Hermes Lab/Local Global per Unioncamere Toscana.

Osservando i dati con riferimento alla percezione della crisi economica il 52% delle imprese che sono ottimiste sul superamento della difficile fase attuale testimonia, inoltre, la tendenziale tenuta del modello produttivo artigiano (si veda **Figura 2.8.**). D'altra parte, l'imprenditoria artigiana (ma non solo quella) si caratterizza per una relazione molto stretta tra famiglia e azienda e, in quest'ottica, la continua prospettiva di presidio del mercato rappresenta un elemento da cui non si può prescindere. Seguendo questo approccio è possibile leggere il dato pari a circa il 70% delle imprese artigiane produttrici di prodotti finiti che si mostra fiducioso sul superamento della crisi in atto. E' interessante notare che il 20% delle aziende percepisce la crisi solo come una "battuta d'arresto" all'interno di un continuo percorso di sviluppo. Su questo fronte, tra le pieghe del dato generale, si scorgono alcune differenze di settore: in particolare per le calzature (32%), le confezioni/abbigliamento (27%) e le sartorie/confezioni su misura (34%), che registrano i valori più consistenti in termini d'incidenza sul totale (di settore). La fiducia sul futuro può riflettere taluni elementi di percezione positiva dello scenario economico generale da parte di quelle imprese che, più di altre, hanno il contatto con le fasi più a valle della filiera produttiva e dovrebbero essere caratterizzate da un miglior posizionamento all'interno della complessiva "catena del valore" (Bellandi, 2007) in virtù della maggiore vicinanza con il consumatore finale.

## 2.4 Il modello d'internazionalizzazione ed approccio al mercato delle imprese che si rapportano con la distribuzione

All'interno del gruppo delle imprese che realizzano un prodotto finito, la maggioranza - il 73% - non ha rapporti con la distribuzione (si veda **Figura 2.9.**). Tale composizione percentuale, da un lato, conferma la "validità" del modello di produzione distrettuale e, dall'altro, sottolinea come la strategia di posizionamento a valle della filiera all'interno del mondo artigiano non sia una strada percorribile da tutti. La mancanza di rapporti con la distribuzione peraltro non significa che tali imprese non mostrino elementi di dinamismo sul versante dell'internazionalizzazione, almeno in termini di filiere produttive che possono assumere connotati di tipo transnazionale, dove le imprese artigiane toscane fungono da terziste di altri produttori esteri (Bacci, 2007).

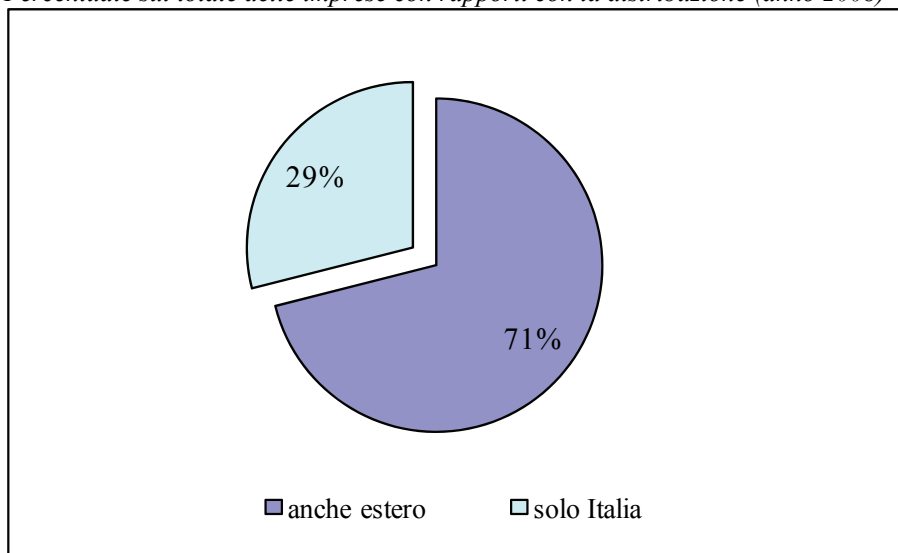
Figura 2.9. Imprese per rapporti con la distribuzione  
*Percentuale sul totale delle imprese con prodotti finiti*



Fonte: indagine Hermes Lab/Local Global per Unioncamere Toscana.

Disaggregando i dati occorre evidenziare come la pelletteria sia il settore dove il rapporto con la distribuzione è maggiormente presente (almeno in termini di valori assoluti), tuttavia lo scenario cambia guardando all'incidenza percentuale. In quest'ottica i settori dove il dato delle vendite alla distribuzione è superiore al valore medio aggregato sono la maglieria e gli accessori/confezioni varie, con percentuali rispettivamente del 54% e del 59%, a seguire – su valori più contenuti, ma maggiori del 30% - si posizionano le calzature, la biancheria/camiceria/intimo e le confezioni/abbigliamento.

Figura 2.10. Orientamento al mercato delle imprese  
*Percentuale sul totale delle imprese con rapporti con la distribuzione (anno 2008)*



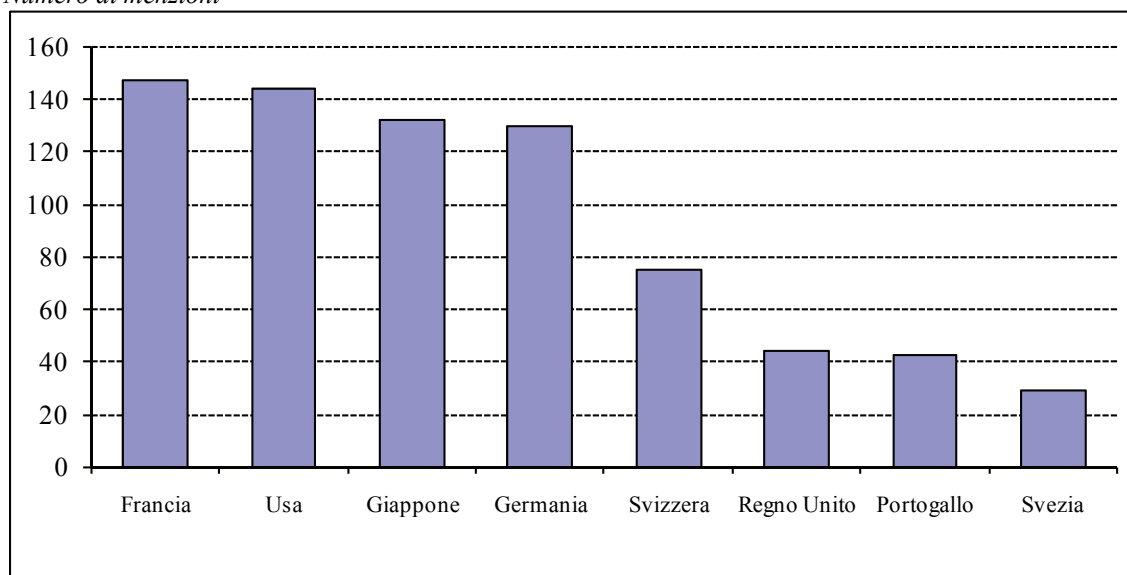
Fonte: indagine Hermes Lab/Local Global per Unioncamere Toscana.

Dal punto di vista dell'orientamento al mercato le imprese che hanno rapporti con la distribuzione evidenziano un'importante propensione internazionale: il 71% delle imprese ha rapporti anche con la distribuzione estera (**Figura 2.10.**). Tale quota è più elevata guardando, in particolare, ai settori della pelletteria (90%) e delle confezioni in pelle/pellicceria (91%). Inoltre l'intensità delle relazioni con l'estero è rilevante, dato che chi ha rapporti con i mercati stranieri

presenta mediamente livelli decisamente elevati in quanto a incidenza del fatturato estero sul totale: in particolare si segnala il dato della maglieria, delle confezioni/abbigliamento e della pelletteria.

Figura 2.11. Principali paesi destinatari delle esportazioni

*Numero di menzioni*

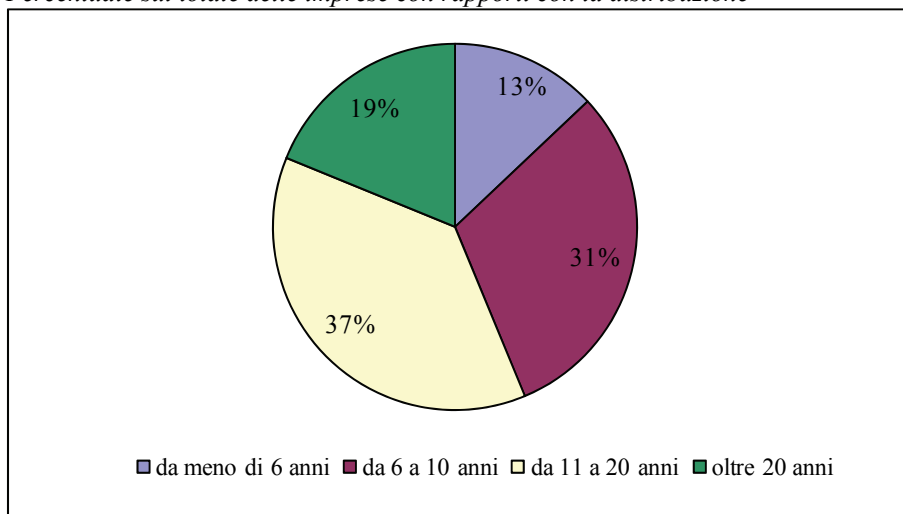


Fonte: indagine Hermes Lab/Local Global per Unioncamere Toscana.

I principali mercati *target*, destinatari dell'*export* artigiano delle imprese toscane, sono rappresentati dai c.d. *advanced countries* (Bacci, 2007) (**Figura 2.11.**). In linea con specifica letteratura in merito “*le imprese che producono beni finali (confezioni, articoli in maglieria [...]) mostrano un orientamento verso le economie avanzate molto più spiccato di quelle che producono beni intermedi*” (Bacci, 2007, p. 85). Tali paesi sono quelli menzionati nelle prime tre posizioni dalle imprese che si rapportano con l'estero. L'approccio ai mercati riflette una propensione – dal lato delle microimprese artigiane – a confrontarsi con paesi relativamente sicuri e consolidati nel panorama del commercio internazionale della moda, trattandosi in sostanza del cuore della vecchia UE15 e di paesi come USA<sup>2</sup>, Giappone e Svizzera, quindi aree di mercato nella maggioranza molto esigenti e fortemente competitive sia in termini di prodotto che di servizio.

<sup>2</sup> Anche altri studi confermano l'importanza di tali aree (soprattutto UE15 e Nord-America) come mercati *target* delle imprese artigiane (Calabrò, Carnazza, 2004; Guerini, Franchini, 2002).

Figura 2.12. Imprese per anni di esperienza nei mercati esteri  
Percentuale sul totale delle imprese con rapporti con la distribuzione



Fonte: indagine Hermes Lab/Local Global per Unioncamere Toscana.

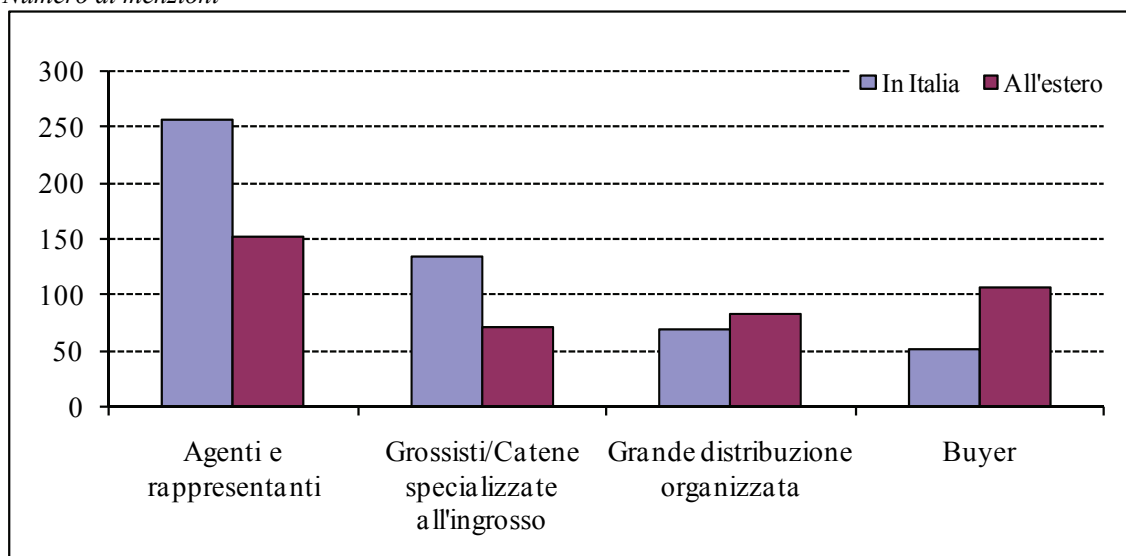
La strategia che punta alla penetrazione sui mercati esteri è comunque una connotazione imprenditoriale che non è frutto dell'improvvisazione dato che soltanto un esiguo 13% evidenzia una limitata esperienza sui mercati internazionali (0-5 anni), mentre ben il 56% delle imprese opera all'estero da oltre 10 anni, mostrando quindi una capacità consolidata in tal senso (si veda **Figura 2.12.**). In sintesi quello che traspare dai dati è che le microimprese artigiane – e in generale le PMI – difficilmente possono mutare, almeno nel breve termine, strategie fondate sull'esperienza e molto spesso necessitano di “punti di rottura” per intraprendere percorsi di sviluppo diversi dalla passata esperienza aziendale.

Gli aspetti legati alla tipologia di mercati esteri e all'esperienza su di essi si può inserire in un quadro più generale, che vede il processo d'internazionalizzazione d'impresa (soprattutto se PMI) come un percorso di tipo evolutivo. Tale fenomeno è inquadrabile in un più ampio processo di sviluppo aziendale oltre i confini nazionali, caratterizzato – almeno inizialmente – da un approccio ‘mercantile’, cioè fondato sull'*export* di prodotto in aree di mercato “vicine” per l'impresa sotto il profilo “fisico” e “psicologico”. Solo in un momento successivo, in genere, si attivano operazioni di penetrazione su mercati percepiti come maggiormente “distanti” per l'azienda. D'altra parte, sulla base anche di consolidata letteratura in merito (c.d. “*Uppsala Model*”) il processo evolutivo della PMI legato all'internazionalizzazione avviene gradualmente, ma attraverso due percorsi tra loro complementari di approfondimento e ampliamento (Cerrato, Depperu, 2009; Zucchella, Scabini, 2007; Saviolo, 2008). Su tale processo gioca poi un ruolo determinante l'accumulazione di esperienza da parte dell'impresa (e del suo management), che risulta utile a far crescere la fiducia e la sicurezza nell'operare a livello internazionale. Tale percorso, secondo uno schema evolutivo di tipo incrementale “*procede per stadi sequenziali, dall'esportazione occasionale alla presenza strutturata nell'area*” (Quattrocchi, 2003, p. 95).



Figura 2.13. Canali di commercializzazione dell'azienda

Numero di menzioni



Fonte: indagine Hermes Lab/Local Global per Unioncamere Toscana.

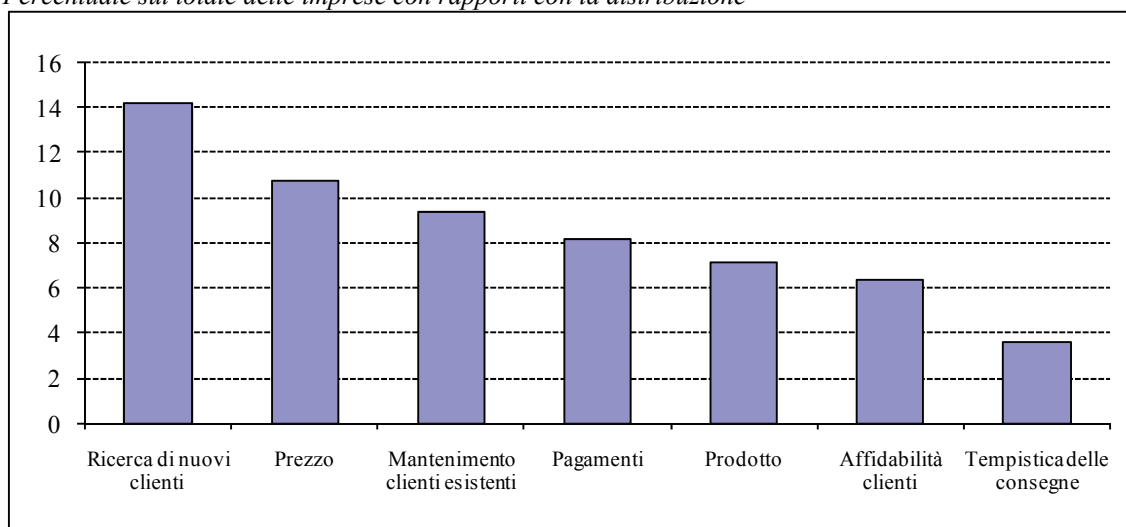
Un altro nodo strategico su cui si fonda l'analisi risiede nel tipo di canale di commercializzazione utilizzato dall'azienda, soprattutto sul fronte dell'organizzazione e gestione dei rapporti con il mercato estero. Infatti, l'attività di *export* – in generale – si presenta come il risultato di un'azione più ampia che si concretizza nella messa a punto di circuiti commerciali e di una rete di vendita (Grandinetti, Rullani, 1992). Sia in Italia che all'estero vi è una prevalenza di organizzazione *soft* della gestione dei rapporti commerciali: l'accordo con agenti/rappresentanti risulta una forma piuttosto semplice e immediata tramite la quale l'impresa affida all'agente (persona fisica o giuridica) il compito di promuovere i suoi prodotti nel paese straniero (si veda **Figura 2.13.**). Tale modello di commercializzazione ha alcuni vantaggi, che sono particolarmente percepiti dalla microimpresa: *in primis* la gestione di rapporti di tipo personale con l'agente/i e la possibilità – probabilmente – di far fronte a piccoli lotti di merce. Dal punto di vista gestionale l'accordo con l'agente/rappresentante richiede limitati investimenti iniziali e rappresenta una voce di costo operativo di tipo variabile per l'impresa. Inoltre l'agente – in genere – conosce piuttosto bene l'area commerciale di riferimento e rappresenta un buon approccio per muovere i primi passi su un mercato (Mutinelli, Rabbiosi, 2003; Ferraro, Oliva, 2008). D'altra parte tale modalità rappresenta pur sempre un contatto commerciale di tipo indiretto ed esistono poi problemi di possibili comportamenti caratterizzati da *free-riding* e *moral hazard* legati al rapporto contrattuale con l'agente (es. promuovere solo prodotti più remunerativi; possibili conflitti d'interesse se si ha a che fare con un agente plurimandatario e/o con un rapporto contrattuale di non "esclusiva" con l'azienda). Infine, il rischio d'insolvenza del cliente finale è spesso a carico della casa mandante. In ordine d'importanza troviamo poi – sempre tra i canali indiretti di vendita - i grossisti, i *buyer* e la grande distribuzione. Tra questi, i grossisti sono il canale maggiormente utilizzato da chi opera in Italia mentre all'estero troviamo soprattutto *buyer* e grande distribuzione. L'utilizzo del grossista presenta – per l'azienda artigiana – il vantaggio di effettuare la vendita direttamente a quest'ultimo, sul quale ricade poi l'onere di rivendere all'impresa al dettaglio. I *buyer* e la grande distribuzione organizzata sono maggiormente utilizzati sui mercati esteri, con la prevalenza della figura del *buyer*, a beneficio della quale può giocare il fatto che rappresenti un intermediario con il quale è possibile rapportarsi in modo più diretto e (relativamente) più flessibile rispetto alla grande distribuzione. Tuttavia, la figura del *buyer* può ostacolare, in virtù del legame di dipendenza dell'azienda nella gestione delle vendite, quel processo di apprendimento fondato sull'esperienza che risulta alla base del consolidamento graduale sui

mercati esteri (Manuelli, 1996). Risulta evidente che il piccolo produttore artigiano può avere difficoltà a gestire rapporti con la grande distribuzione, anche a causa degli importanti quantitativi che quest'ultima può richiedere.

Tra le pieghe del dato generale si evidenziano i casi di due settori che operano esclusivamente con un solo canale distributivo con una netta distinzione sul tipo di mercato: il settore della biancheria/camiceria/intimo, che si rapporta solo con agenti/rappresentanti, in particolare per il mercato italiano; il settore delle sartorie/confezioni su misura, che utilizza il solo canale del *buyer* per rapportarsi al solo mercato estero. Negli altri settori si riscontra una maggiore uniformità sull'utilizzo dei differenti canali distributivi. In particolare, per l'impiego degli agenti/rappresentanti, in termini d'incidenza percentuale sul totale (di settore), sono da segnalare valori superiori alla media nelle confezioni in pelle/pellicceria e nelle calzature. Sul fronte dei *buyer* i valori sopra la media sono appannaggio delle confezioni/abbigliamento (esclusivamente operative sotto forma di società) e della pelletteria, che comunque si posiziona su valori assoluti più elevati. L'utilizzo dei grossisti, benché abbia visto gradualmente diminuire la propria importanza come snodo strategico dal punto di vista distributivo, svolge ancora un ruolo importante nel settore della maglieria, soprattutto come anello di contatto con la moltitudine di punti vendita, spesso di piccole dimensioni, che risultano indipendenti sul mercato. Tale considerazione è valida soprattutto per le caratteristiche del mercato italiano (Prometeia, 2009). Con riferimento alla grande distribuzione un dato interessante è quello relativo alle imprese della pelletteria, in particolare se operanti con i mercati esteri.

L'interazione tra aziende attive – in prevalenza – all'interno di aree distrettuali di tipo manifatturiero sembra indurre molte microimprese artigiane a guardare con diffidenza alla grande distribuzione, in particolare a causa di evidenti fattori di subordinazione cui si soggiace in questo tipo di rapporto. Tuttavia, sono presenti elementi che assumono una maggiore rilevanza guardando ad esempio agli stretti livelli di cooperazione possibili con tali 'macro-clienti'. Questo tipo di relazioni potrebbe rappresentare una potenzialità da sfruttare in ottica di "dimensione distrettuale". Infatti, i grandi clienti sono alla ricerca di un insieme di servizi e prodotti complementari, caratterizzati da quantitativi importanti, che potrebbero essere in sintonia con l' 'area di distretto' intesa come entità complessiva (Pepe, 2006).

Figura 2.14. Principali problemi nell'approccio al mercato – estero  
*Percentuale sul totale delle imprese con rapporti con la distribuzione*



Fonte: indagine Hermes Lab/Local Global per Unioncamere Toscana.

I primi ostacoli all'approccio sui mercati esteri hanno a che fare con i fattori strategici legati alla ricerca della clientela (14,2%) e al prezzo (10,7%) (Figura 2.14.), elementi che sono riconducibili alla necessità – da parte dell'imprenditore – di porre in atto un piano, seppur

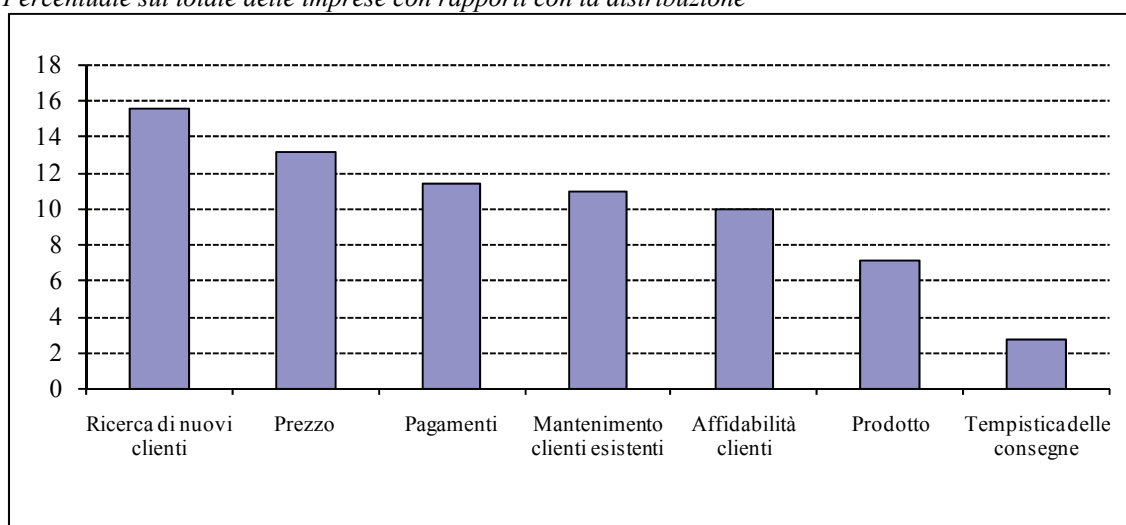
sommario, di penetrazione commerciale. Esiste poi un problema legato al mantenimento della clientela e quindi al consolidamento del rapporto con il mercato estero per il 9,3% delle imprese. Il problema della ricerca della clientela estera risulta particolarmente avvertito nel settore della pelletteria, nelle confezioni/abbigliamento e accessori/confezioni varie, mentre il secondo problema rilevante – legato al driver strategico di prezzo – viene segnalato soprattutto da chi produce maglieria, calzature, confezioni/abbigliamento e accessori/confezioni varie. Problemi che sembrano rivestire un'importanza più contenuta sono quelli relativi ai pagamenti (8,1%) e al prodotto (7,1%).

A livello di settore maggiori difficoltà sul fronte dei pagamenti sono avvertite – in termini relativi – dalle confezioni/abbigliamento, dagli accessori/confezioni varie e dalla biancheria/camiceria/intimo, che comunque sconta valori assoluti più contenuti.

Difficoltà sul versante del prodotto offerto sul mercato estero si riscontrano ancora per il settore della pelletteria, mentre appaiono non rilevanti in particolare nei settori della maglieria, confezioni/abbigliamento, accessori/confezioni varie e nelle calzature.

In generale rappresentano problemi marginali quelli relativi all'affidabilità dei clienti e alla tempistica delle consegne. Su questo fronte occorre precisare che il fatto di rapportarsi prevalentemente su mercati evoluti facilita la gestione (considerata in senso generale) del rapporto con la clientela su questi mercati e, quindi, tali problemi risultano meno avvertiti. Leggendo i dati a livello di settore si segnalano però delle differenze, infatti, difficoltà superiori sono presenti – dal lato dell'affidabilità della clientela – per i confezionisti e per quanto riguarda la tempistica delle consegne per i settori della pelletteria e degli accessori/confezioni varie.

Figura 2.15. Principali problemi nell'approccio al mercato – Italia  
 Percentuale sul totale delle imprese con rapporti con la distribuzione



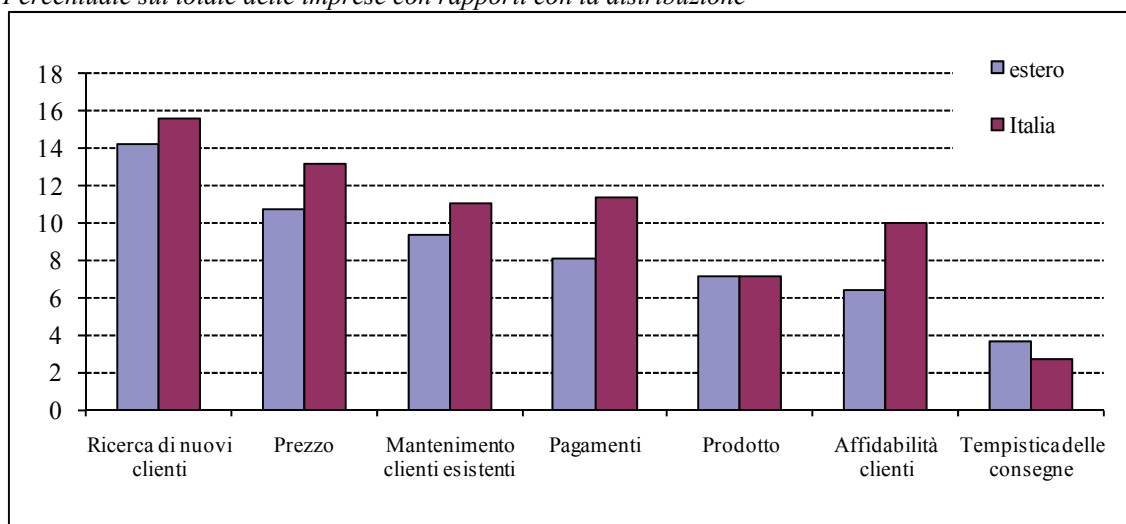
Fonte: indagine Hermes Lab/Local Global per Unioncamere Toscana.

Il mercato italiano presenta – per la microimpresa artigiana della moda – come problemi principali gli stessi che si riscontrano sui mercati esteri, tuttavia la loro importanza è differente: la ricerca della clientela rappresenta un problema per quasi il 16% delle aziende, mentre il 13,2% delle imprese segnala il *driver* di prezzo come problematica maggiormente avvertita (si veda **Figura 2.15.**). Il mantenimento della clientela e le questioni relative ai pagamenti risultano – in termini d'incidenza sul totale – relativamente più importanti rispetto alla situazione riscontrabile sui mercati esteri, attestandosi entrambi grossomodo sull'11% delle risposte. Anche l'affidabilità dei clienti appare più fragile sul mercato italiano. Ciò sembra delineare un quadro dove il mercato interno – per quanto rappresenti un naturale canale di sbocco delle produzioni artigianali – sia comunque un'area dove la natura della microimpresa artigiana trova

difficoltà, soprattutto legate a fattori di contesto e più in generale di gestione del rapporto con il cliente.

Il problema legato alla ricerca della clientela sul mercato italiano è particolarmente avvertito nel settore degli accessori/confezioni varie e della maglieria, che trova difficoltà anche sul fronte prezzo. Quest'ultimo rappresenta inoltre un problema per le calzature e le confezioni/abbigliamento; entrambi i settori scontano particolari fragilità anche sul versante pagamenti. La maglieria presenta invece altri problemi legati in particolare al mantenimento della clientela e alla loro affidabilità, questioni che chiaramente sono legate tra loro. In termini di mantenimento dei clienti si segnala anche il dato valido per la pelletteria, mentre guardando all'affidabilità si evidenziano i valori riscontrabili per le confezioni in genere e il settore accessori/confezioni varie. A margine occorre considerare come il settore biancheria/camiceria/intimo mostri segnali di particolare debolezza un po' su tutte le categorie di problemi menzionate.

Figura 2.16. Problematiche di approccio al mercato - confronto estero/Italia  
*Percentuale sul totale delle imprese con rapporti con la distribuzione*

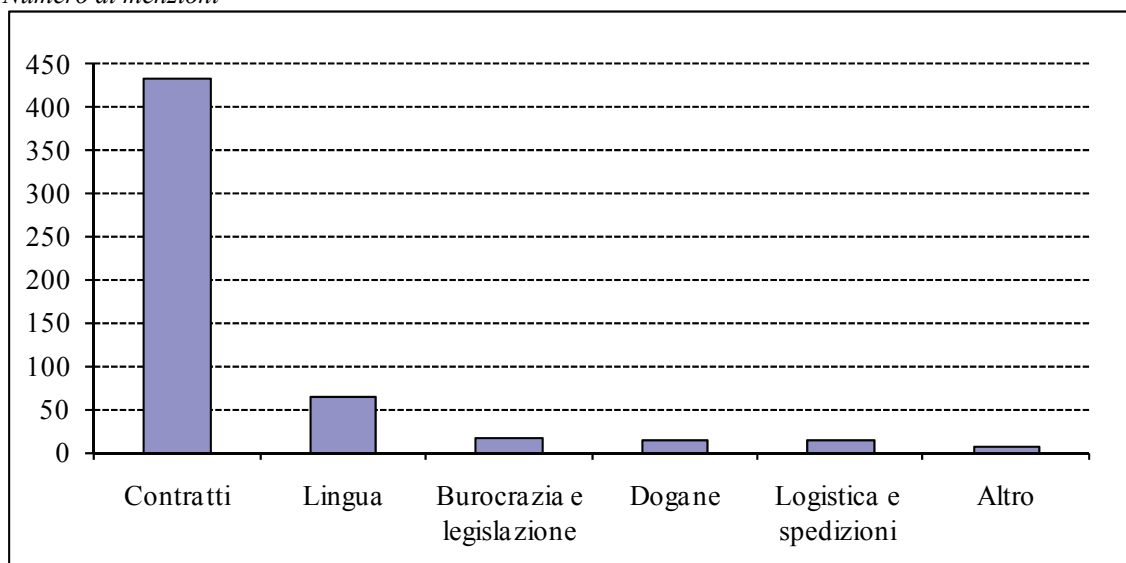


Fonte: indagine Hermes Lab/Local Global per Unioncamere Toscana.

L'analisi comparata dei fattori critici nel rapporto al mercato sul versante italiano ed estero evidenzia, da un lato, la maggiore sensibilità ai problemi sul fronte interno e, dall'altro, alcune differenze di struttura e operatività delle singole aree di mercato (**Figura 2.16**). Le problematiche più importanti sono comunque le questioni legate alla ricerca-clienti e il prezzo: le due variabili chiave nella penetrazione di qualsiasi mercato. Tuttavia, la gestione del rapporto con il cliente (problemi di "mantenimento", "affidabilità" e "pagamento") sembra essere particolarmente insidiosa sul fronte interno. La problematica relativa al prodotto può rappresentare il segnale di un meccanismo di barriera all'entrata (soprattutto sul mercato estero), in termini di tipologia di offerta, dato il contesto maggiormente selettivo. Senza un prodotto adeguato è difficile quindi approcciare mercati evoluti come quello europeo, statunitense e giapponese. L'analisi settoriale evidenzia come la variabile-prodotto, sia sui mercati esteri che su quello interno, rappresenti un problema (relativamente) più marcato per il settore della pelletteria.

Figura 2.17. Problemi tipici della gestione dell'estero

Numero di menzioni



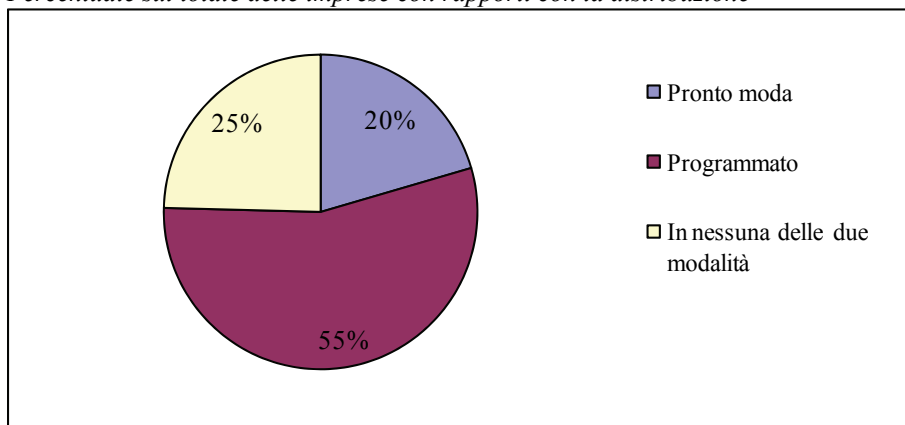
Fonte: indagine Hermes Lab/Local Global per Unioncamere Toscana.

Analizzando nel dettaglio i problemi tipici della gestione dei rapporti con il mercato estero è prevalente la questione legata alla contrattualistica, mentre risulta molto meno importante il problema linguistico (**Figura 2.17**). Le altre problematiche richieste non sembrano essere avvertite come particolarmente rilevanti (burocrazia e legislazione, dogane, logistica, etc.).

Una possibile linea interpretativa su questo piano può essere legata alla gestione maggiormente "formale" che prende corpo nei rapporti commerciali con l'estero. Tale approccio – relativamente meno presente sul mercato italiano (almeno per le microimprese artigiane) – assume all'estero un peso più importante dato che, spesso, i meccanismi decisionali sono più regolamentati e determinati a priori con i fornitori. E' possibile, così, che l'impresa debba gestire e interpretare contratti maggiormente dettagliati e che tendano a individuare in modo più stringente e preciso alcuni elementi sostanziali dei singoli rapporti commerciali con i clienti (es. tempi, condizioni, quantitativi, etc.). Il settore della maglieria, tuttavia, presenta una minore distanza – in termini di segnalazioni – tra il problema linguistico rispetto a quello legato alla contrattualistica (comunque avvertito maggiormente).

A livello più generale occorre evidenziare che – probabilmente – la segnalazione della contrattualistica come variabile critica per operare sui mercati esteri possa essere influenzata, in qualche modo, anche dall'accresciuta importanza assunta da coloro che gestiscono i processi distributivi. Ciò si può esplicitare non solo in termini di potere contrattuale (dimensione della transazione) ma anche in termini di potere di mercato (possibilità di influenzare i gusti del consumatore finale), sullo sfondo di modelli comportamentali dei principali distributori che si manifestano non solo come "market seeking" ma anche come "resource seeking" (Guercini, Runfola, 2005).

Figura 2.18. Imprese per modalità di produzione  
Percentuale sul totale delle imprese con rapporti con la distribuzione



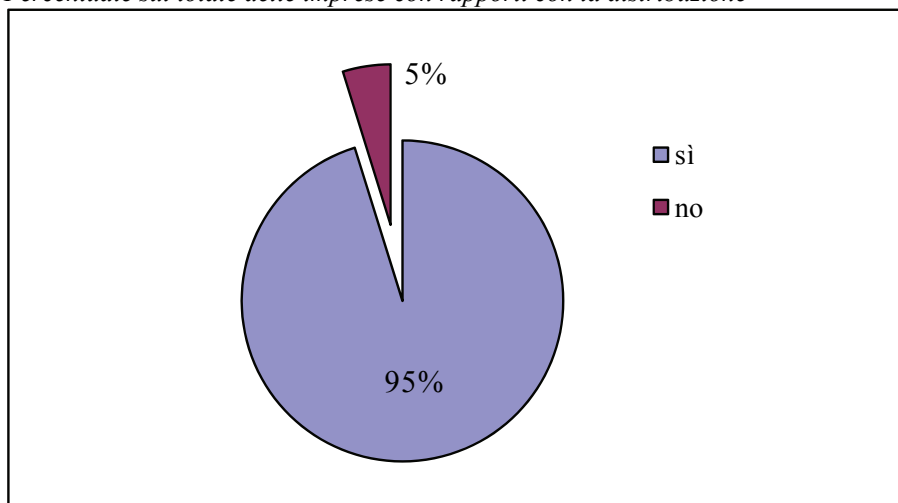
Fonte: indagine Hermes Lab/Local Global per Unioncamere Toscana.

Molto importante per quello che attiene alle strategie competitive delle aziende artigiane toscane della moda è la modalità produttiva. In tal senso si evidenzia come il 20% delle imprese che mettono a punto prodotti finiti lavorino prevalentemente per il pronto moda/*fast fashion*, mentre il 55% lavora maggiormente sul programmato (si veda **Figura 2.18.**). Le differenze a livello di settore sono molto utili per cogliere i diversi orientamenti strategici e di mercato cui devono far fronte le microimprese artigiane. Settori quali maglieria (39%), confezioni/abbigliamento (34%) e accessori/confezioni varie (35%) presentano le percentuali più consistenti sul fronte delle lavorazioni pronto moda/*fast fashion*.

I risultati della presente indagine risultano coerenti con l'affermarsi – negli ultimi anni – di formule c.d. a “rete integrata”, dove il “*retailer sembra assumere una nuova centralità definendo le collezioni di abbigliamento, identificando le fonti di approvvigionamento di semilavorati e le imprese manifatturiere produttrici del capo finito con cui interagire e instaurare un rapporto di partnership [...]*” (Guercini, Runfola, Ranfagni, 2005, p. 93). In questo scenario si colloca l'attuale trend di mercato dell'abbigliamento, esemplificato dalle c.d. formule di “moda rapida” (Zara, H&M, Sasch, etc.) (Guercini, Runfola, Ranfagni, 2005).

Guardando alla modalità di produzione relativa al “programmato” i valori più consistenti sono rappresentati da quelli relativi ai settori delle calzature (80%), confezioni in pelle/pellicceria (91%) e biancheria/camiceria/intimo (78%). In ogni modo – anche nei settori più *fashion-oriented* – la modalità di produzione predominante è rappresentata dal programmato: il settore in cui la forbice ‘*fashion-programmato*’ è più stretta è quello della maglieria. D'altra parte la lavorazione sul programmato sembra maggiormente utile alla copertura dei costi fissi aziendali, non fosse altro per la maggiore possibilità di pianificare – almeno per certi prodotti (o linee di prodotto) – il relativo ciclo economico-finanziario.

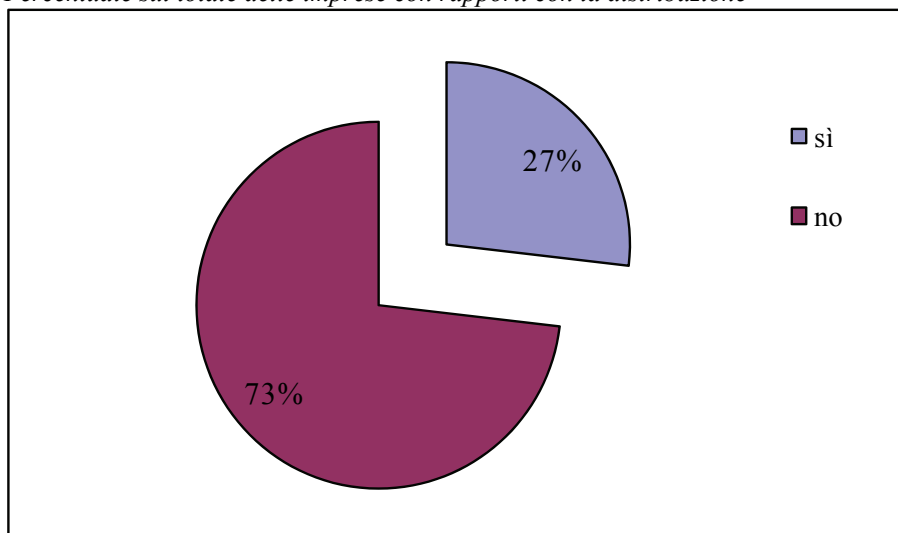
Figura 2.19. Imprese che fanno riassortimenti  
Percentuale sul totale delle imprese con rapporti con la distribuzione



Fonte: indagine Hermes Lab/Local Global per Unioncamere Toscana.

L'indagine conferma la presenza dei riassortimenti di prodotto come modalità operativa caratterizzante del sistema moda artigiano (95%) (**Figura 2.19.**). Tale prerogativa è legata anche al fatto che le lavorazioni sul programmato vincolano l'impresa artigiana a un continuo riassortimento e cambiamento del tipo di prodotto offerto sul mercato. Infatti, anche se ciò non deve essere considerato un fattore in antitesi, l'incidenza dei riassortimenti è relativamente meno robusta proprio in quei settori in cui la componente legata al fattore moda è più importante: in particolare nella maglieria e (in parte) nelle confezioni in generale.

Figura 2.20. Aziende che impongono un quantitativo minimo di ordine  
Percentuale sul totale delle imprese con rapporti con la distribuzione

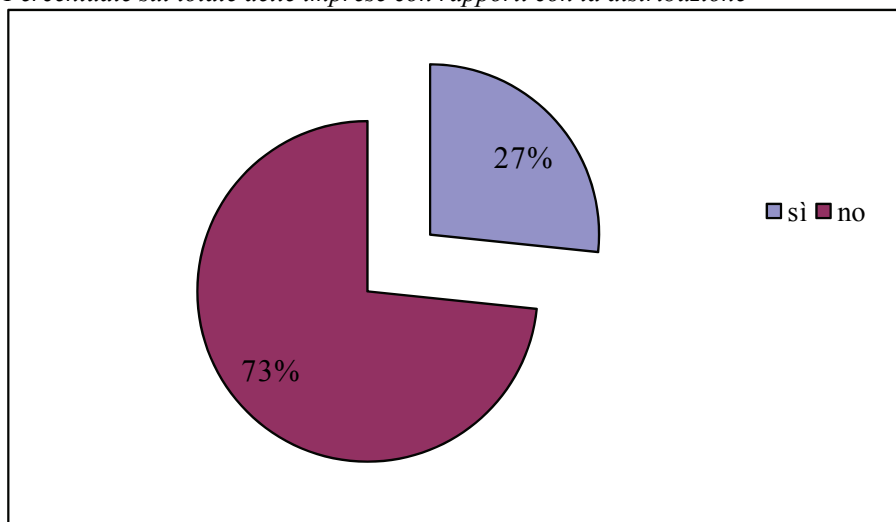


Fonte: indagine Hermes Lab/Local Global per Unioncamere Toscana.

Nella maggioranza dei casi (73%) non si richiede un quantitativo minimo per l'ordine della merce (**Figura 2.20.**). Ciò rappresenta un chiaro elemento positivo per i dettaglianti/negozi che minimizzano il rischio d'invenduto e di accumulo di scorte, limitando, quindi, i conseguenti problemi di smercio cui queste sono soggette una volta che una "stagione" è passata. Inoltre, la non imposizione di quantità minime tende a sottolineare l'attitudine alla flessibilità dell'impresa

artigiana e a valorizzarne al contempo i classici elementi di qualità del prodotto. Comunque, a livello di settore è soprattutto sul fronte della pelletteria, calzature e accessori/confezioni varie che sono più spesso richiesti dei quantitativi minimi per ordine.

Figura 2.21. Aziende che richiedono acconti prima della consegna  
*Percentuale sul totale delle imprese con rapporti con la distribuzione*



Fonte: indagine Hermes Lab/Local Global per Unioncamere Toscana.

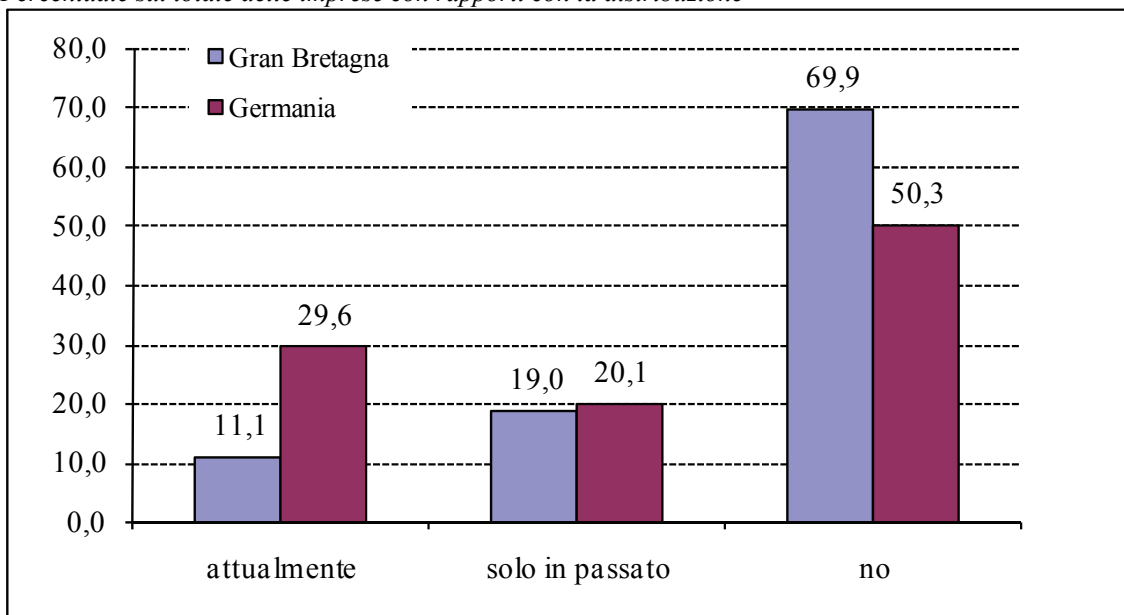
Guardando alla gestione più strettamente economico-finanziaria dell'ordine ben il 73% del totale dichiara di non richiedere acconti alla consegna della merce (si veda **Figura 2.21.**). Questa situazione può rappresentare un elemento di fragilità per le imprese artigiane che si trovano – molto spesso – ad assumersi il rischio legato all'incasso, con i conseguenti problemi dal lato della generazione della liquidità a breve. A livello settoriale – in accordo con la domanda di quantitativi minimi per ordine – si segnala la presenza di richieste di acconti in anticipo sulla consegna proprio nei settori della pelletteria e delle calzature.

## 2.5 Lo specifico dei mercati esteri oggetto d'indagine

Come già osservato nel paragrafo 2.3. entrambi i mercati oggetto dell'indagine si confermano importanti per le imprese artigiane che si rapportano alla distribuzione, tuttavia il mercato tedesco risulta essere un riferimento più significativo di quello britannico. Mercati che, in generale, si presentano come non semplici data la consolidata presenza delle catene distributive e della grande distribuzione (Sani, 2006).



Figura 2.22. Numero di imprese che esportano verso il mercato britannico e tedesco  
*Percentuale sul totale delle imprese con rapporti con la distribuzione*

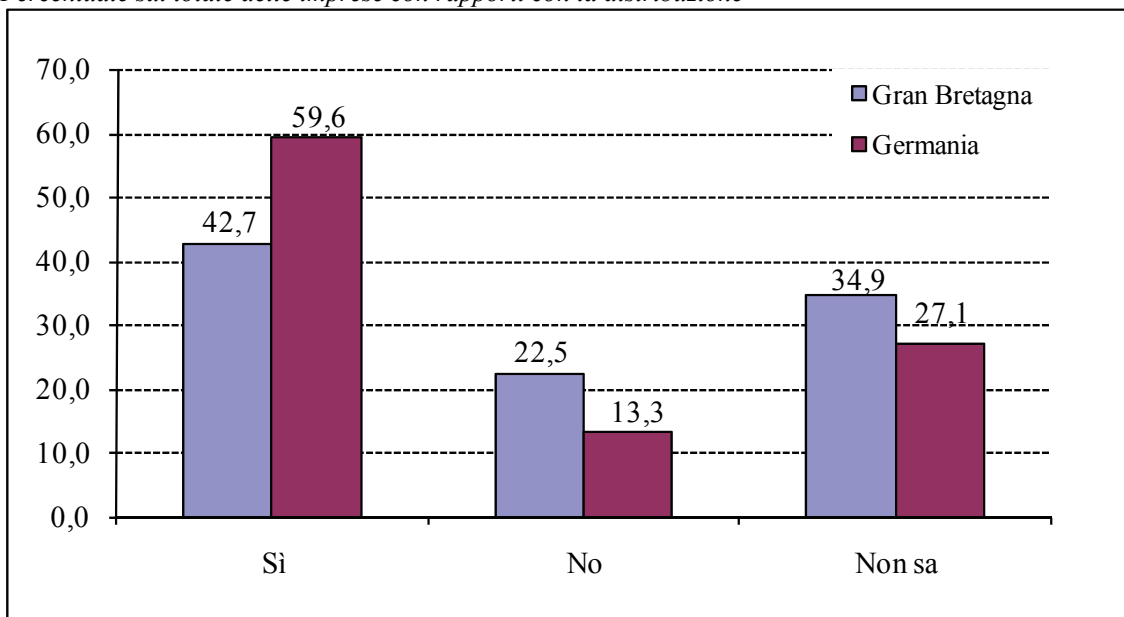


Fonte: indagine Hermes Lab/Local Global per Unioncamere Toscana.

Al momento risultano presenti sul mercato britannico solo l'11,1% del totale di coloro che hanno rapporti con la distribuzione rispetto a un dato del 29,6% relativo al mercato tedesco (si veda **Figura 2.22.**).

I due paesi – analizzando i dati per settori – evidenziano alcune specificità. Guardando tanto all'incidenza settoriale quanto ai valori assoluti sono soprattutto le calzature e gli accessori/confezioni varie a presentare dati di maggior presenza in Gran Bretagna (comunque attorno al 20%-25% del totale). In merito alla presenza “solo in passato” sul mercato britannico sono le calzature a presentare un dato più robusto degli altri in termini d'incidenza, cui seguono – in misura inferiore – biancheria/camiceria/intimo e le confezioni/abbigliamento. La “non presenza” su tale mercato si evidenzia soprattutto nei settori della pelletteria, maglieria e confezioni in pelle/pellicceria. Considerando i dati per il mercato tedesco vi sono soltanto pochi ‘punti di contatto’ rispetto a quanto detto per la Gran Bretagna. Sul fronte dell'attuale presenza in Germania si segnala il dato della maglieria (35% sul totale di settore) e soprattutto della pelletteria (39% sul totale di settore). La prima analogia è riscontrabile per chi esportava in passato in Germania: anche su questo mercato le calzature mostrano il dato più robusto, seguito da pelletteria e accessori/confezioni varie. La “non presenza” in Germania è segnalata – come in Gran Bretagna – soprattutto per i settori della maglieria e confezioni in pelle/pellicceria, cui si accompagna, a differenza del mercato britannico, il dato relativo alle confezioni/abbigliamento. Il differenziale di importanza attribuita ai due mercati si riflette anche sulla valutazione in termini potenziali dell'interesse delle aziende a trovare sbocchi commerciali, maggiore per la Germania rispetto alla Gran Bretagna.

Figura 2.23. Interesse per il mercato britannico e tedesco quale sbocco  
 Percentuale sul totale delle imprese con rapporti con la distribuzione



Fonte: indagine Hermes Lab/Local Global per Unioncamere Toscana.

L'interesse per i due mercati oggetto dell'indagine – in accordo con chi vi esporta attualmente – registra un percentuale più contenuta di risposte per la Gran Bretagna (42,7%), rispetto a circa il 60% per la Germania (**Figura 2.23**). Analizzando la risposta di chi "non sa" si potrebbe anche supporre una scarsa conoscenza del mercato britannico e, di conseguenza, una certa difficoltà a iniziare un'attività di penetrazione commerciale basandosi su elementi fragili in particolare in termini di contatti e relazioni.

L'osservazione dei dati per settori evidenzia la possibilità che percentuali robuste sul fronte dell'interesse per un certo paese si possano accompagnare a dati rilevanti sulla risposta "non sa", che (probabilmente) può lasciar pensare a una scarsa conoscenza di quello specifico mercato. E' il caso della maglieria con riferimento al mercato britannico e della pelletteria sul mercato tedesco.

Maggiore interesse per il mercato britannico si riscontra, inoltre, sul fronte delle confezioni/abbigliamento e accessori/confezioni varie, mentre particolare attenzione per entrambi i mercati è presente sul fronte della biancheria/camiceria/intimo (su valori assoluti comunque contenuti). Nello specifico del mercato tedesco maggiore interesse è invece riscosso dai settori della maglieria e (anche in questo caso) degli accessori/confezioni varie. I settori in cui si evidenzia la risposta "non sa" (*proxy* della possibile scarsa conoscenza del mercato) sono: confezioni in pelle/pellicceria e pelletteria per il mercato della Gran Bretagna; calzature, confezioni/abbigliamento e confezioni in pelle/pellicceria per il mercato della Germania.

Anche se non è sempre facile fornire una spiegazione razionale, da parte di imprese piccole quali quelle artigiane qui intervistate (per le quali sussiste un modello di gestione per definizione molto vincolato in termini di informazione e capacità di elaborare scelte ben fondate e consapevoli relativamente ai principali mercati), vale comunque la pena di esaminare le "motivazioni del no" ai due mercati.

Per certi aspetti, la segnalazione di limiti organizzativi nel gestire il mercato britannico potrebbe suggerire l'interpretazione di una sua maggiore "distanza psicologica" rispetto a quello tedesco, probabilmente più conosciuto e sul quale l'azienda può più facilmente scegliere in modo consapevole di non essere presente, ad esempio perché il prodotto non si presta.

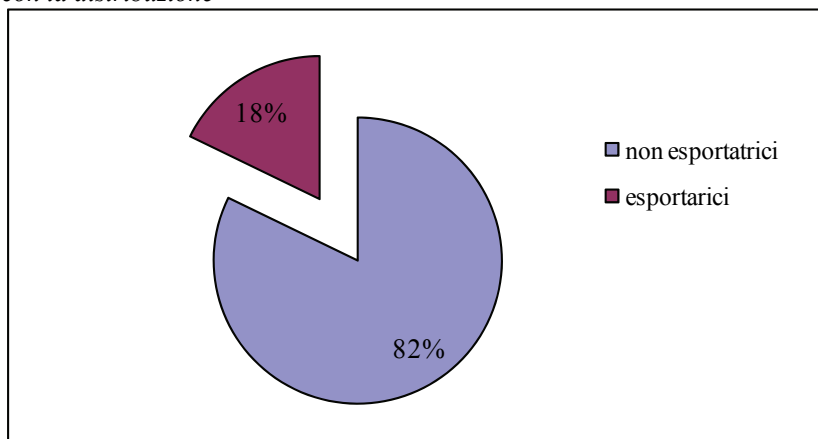
Teoricamente, portando questa interpretazione all'estremo, si potrebbe anche affermare che maggiore sia il potenziale di penetrazione commerciale sul mercato britannico, in quanto meno conosciuto e meno sperimentato da parte delle imprese artigiane della moda toscana. D'altra

parte, questa è soltanto un'ipotesi condizionata a vari “distinguo” a seconda del settore considerato all'interno della stessa moda artigiana toscana, e pertanto da verificare, nelle sue specifiche declinazioni del binomio prodotto/mercato, attraverso l'indagine diretta presso la distribuzione di entrambi i paesi.

## 2.6 Imprese che dichiarano di non avere rapporti con la distribuzione: propensione all'export ed interesse per i mercati oggetto dell'indagine

Spicca innanzitutto l'incidenza delle imprese che esportano (di poco inferiore al 20%) (Figura 2.24.).

Figura 2.24. Imprese esportatrici e non esportatrici  
Percentuale sul totale delle imprese che dichiarano di non avere rapporti con la distribuzione



Fonte: indagine Hermes Lab/Local Global per Unioncamere Toscana.

Tale percentuale appare relativamente alta se si considera che queste imprese esportano senza utilizzare la distribuzione. D'altra parte, questo fenomeno può essere spiegato dal fatto che molte aziende artigiane, il cui principale vantaggio competitivo è nel 'saper produrre' soprattutto su una qualità medio-alta, lavorano prevalentemente per marchi altrui che possono essere localizzati anche all'estero.

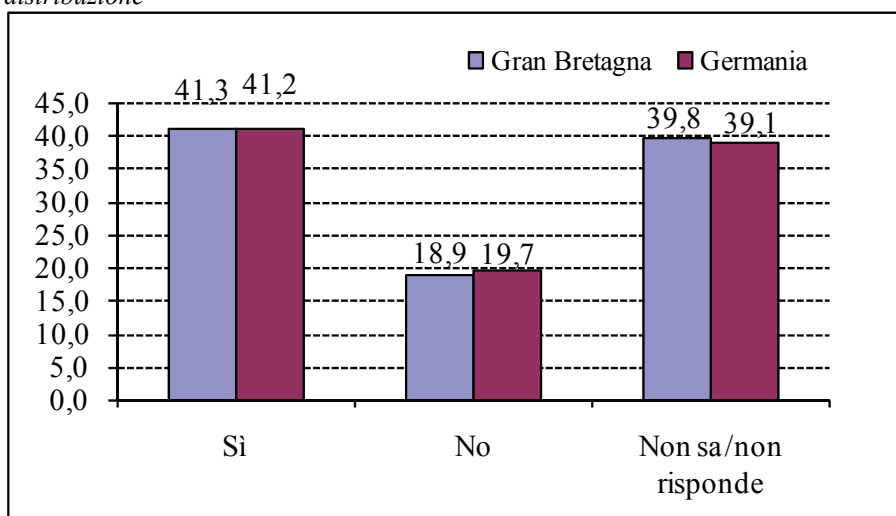
La committenza estera di queste imprese può essere rappresentata da soggetti che operano con un proprio marchio e “coordinano” in un certo senso la produzione e che, a loro volta, intrattengono rapporti con la distribuzione finale cui si accompagna, spesso, l'apposizione di marchi commerciali. La grande distribuzione si può avvalere di produttori caratterizzati da qualità medio-alta che intercettano quindi la necessità del grande venditore di ampliare il suo assortimento di prodotti. Infatti, un prodotto di alta qualità viene valutato in modo crescente come una “leva strategica dal punto di vista dell'immagine e del posizionamento della formula [commerciale]” (Pepe, 2006, p. 124). Non va inoltre trascurato il fatto che in questo modo si facilitano il controllo e l'integrazione della filiera produttiva da parte del soggetto leader della commessa finale (il grande cliente). Ciò s'inserisce all'interno di un quadro strategico dove “le competenze relative ai prodotti e ai processi tipiche delle piccole imprese possono bilanciare la cultura prevalentemente orientata al mercato del distributore e suggerire aspetti innovativi da combinare con le conoscenze del cliente, in modo da anticipare la concorrenza” (Pepe, 2006, p. 127).

L'analisi del dato disaggregato per settori evidenzia come quel 18% d'impreses che intrattengono rapporti con l'estero, seppur con altre imprese, sia superato da alcuni comparti della moda

artigiana toscana in particolare con riferimento alla pelletteria (26%), agli accessori/confezioni varie (36%) e alla biancheria/camiceria/intimo (23%), mentre l'incidenza è solo di poco inferiore al dato medio aggregato per la maglieria (16%).

Va inoltre considerato che alcune imprese possono non avere riconosciuto il loro rapporto con un soggetto commerciale come una vera e propria relazione con la distribuzione, fatto che può avere innalzato la percentuale di imprese artigiane esportatrici che non passano attraverso la distribuzione. Infine, occorre tener presente il fenomeno dell'esportazione indiretta (peraltro segnalata da circa il 40% delle imprese che non hanno rapporti con la distribuzione) che può avere avuto una certa influenza su questo risultato, che in teoria dovrebbe riferirsi solo all'esportazione effettuata direttamente dall'impresa artigiana.

Figura 2.25. Potenzialità di sbocco sui due mercati oggetto di indagine  
Percentuale sul totale delle imprese che dichiarano di non avere rapporti con la distribuzione



Fonte: indagine Hermes Lab/Local Global per Unioncamere Toscana.

Relativamente alta appare la speranza delle imprese con riferimento alle potenzialità di sbocco nel mercato sia britannico che tedesco (**Figura 2.25.**). Questa valutazione non è troppo diversa da quella espressa dalle imprese che intrattengono rapporti con la distribuzione (almeno per il mercato britannico).

Tale risultato può, da un lato, essere considerato positivo e certamente porta a includere anche queste aziende nel *target* di soggetti che possono essere supportati nella penetrazione di questi mercati. Dall'altro, tuttavia, la quasi perfetta omogeneità di giudizio sui due mercati insinua il sospetto di una certa 'leggerezza' e non totale consapevolezza delle risposte fornite dalle imprese.

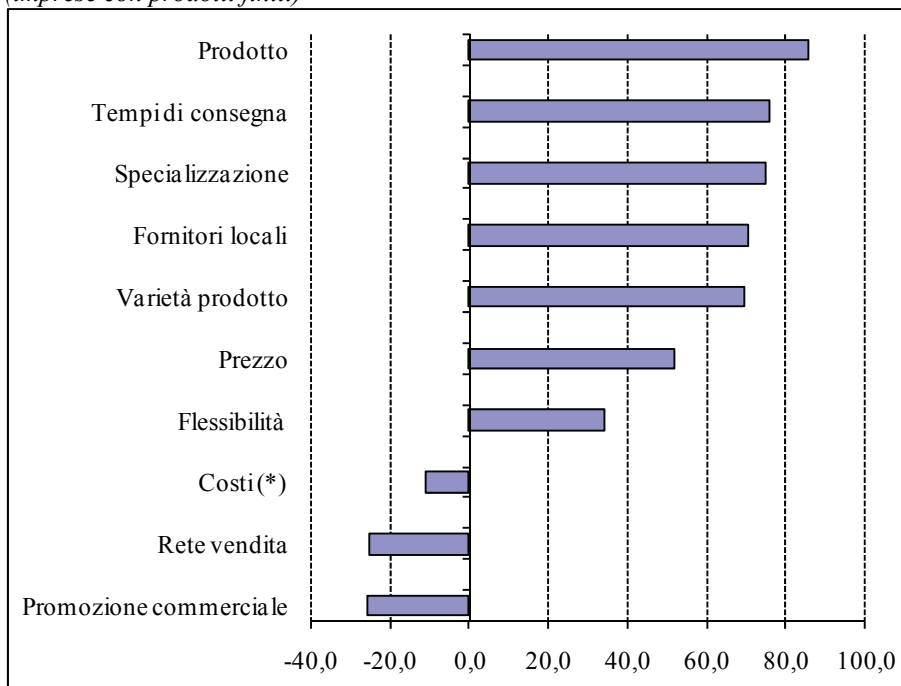
Disaggregando i dati occorre evidenziare come le confezioni/abbigliamento siano il settore con la percentuale più alta in merito alle possibilità di sbocco sui due mercati esteri, con una leggera predominanza per il mercato britannico (65%) rispetto a quello tedesco (61%). Anche il settore degli accessori/confezioni varie presenta un valore elevato su entrambi i paesi in termini di possibilità di mercato per i propri prodotti, con una percentuale più alta per la Germania (57%) rispetto a quella della Gran Bretagna (49%). Inoltre, i due differenti mercati sono percepiti come "possibili" anche dai settori della pelletteria (45% su entrambi i paesi) e dalla biancheria/camiceria/intimo (47% per entrambi i mercati). Ancora su questo piano occorre sottolineare come la risposta "non sa" – traducibile grosso modo con una scarsa conoscenza del mercato – risulti appannaggio soprattutto del settore della maglieria su entrambi i paesi, con una percentuale maggiore in Gran Bretagna (53%) rispetto alla Germania (47%). Dietro la maglieria

– sulla stessa percentuale per i due paesi (41%) – s’inserisce il dato valido per le confezioni in pelle/pellicceria.

Inoltre, la motivazione del perché non si percepisca una possibilità di sbocco sui singoli mercati dipende in larga parte dal prodotto messo a punto (oltre il 50% in entrambi i paesi), cui segue il dato riguardante le “limitazioni organizzative” (circa il 30% sia per la Gran Bretagna che per la Germania). Nel dettaglio è possibile evidenziare come la problematica relativa al prodotto – per i due mercati – sia particolarmente avvertita all’interno dei settori delle confezioni/abbigliamento e delle calzature, mentre limitazioni organizzative sono in particolare segnalate – sempre per entrambi i paesi – nelle confezioni in pelle/pelliccerie e nelle sartorie/confezioni su misura, settori in cui, inoltre, si evidenziano problematiche (però più contenute) sul fronte del prezzo di vendita.

## 2.7 Valutazione delle competitività e delle opzioni per la promozione: suggerimenti per le politiche e gli interventi

Figura 2.26. Autovalutazione della competitività d’azienda  
Differenza tra valutazioni positive e negative - Percentuale sul totale risposte  
(imprese con prodotti finiti)



(\*) valore campionario (non ancora riportato all’universo)

Fonte: indagine Hermes Lab/Local Global per Unioncamere Toscana.

La valutazione da parte degli artigiani della propria competitività conferma un’immagine di queste imprese che hanno i loro punti di forza nella qualità e nelle caratteristiche del prodotto, fattori ai quali contribuiscono probabilmente anche la specializzazione produttiva e la rete locale di fornitori alla quale gli artigiani (malgrado la loro piccola dimensione) continuano a ricorrere (**Figura 2.26.**). Prezzo e flessibilità sono ancora considerati caratteristiche positive, ma con un’intensità ben minore rispetto ai fattori sopramenzionati. Va infatti osservato che i costi (sulla cui base vengono comunque determinati i prezzi) sono considerati, sia pur di poco, un fattore negativo. Sull’ambito commerciale (rete di vendita e promozione), infine, sono gli stessi artigiani ad esprimere un giudizio mediamente negativo.

Entrando all'interno del dato valido a livello di settore occorre sottolineare come l'aspetto legato alla qualità del prodotto sia molto sentito in generale, con valori relativamente più robusti nella pelletteria (92%), nelle calzature (93%) e nelle confezioni in pelle/pellicceria (86%) (in termini di differenza tra valutazione positiva e negativa in rapporto al totale delle risposte delle imprese). In ogni caso la qualità della produzione è particolarmente percepita da tutto l'universo-moda artigiano, visto che il *range* all'interno del quale si posizionano tutti i settori ha come limite inferiore il 70%, determinando quindi una forte caratterizzazione su questo elemento valida a livello trasversale per tutte le imprese (artigiane) con prodotto finito. La variabile-prezzo risulta particolarmente avvertita all'interno dei settori della biancheria/camiceria/intimo (67%), delle confezioni in pelle/pellicceria (66%) e della maglieria (63%). Valori sotto la media in merito a questo aspetto cruciale per fronteggiare la domanda di mercato si registrano nelle calzature (36%) e in minor misura nella pelletteria (46%). Guardando alla flessibilità è interessante notare come all'interno delle confezioni/abbigliamento si percepisca tale elemento di competitività come determinante, infatti – in questo settore – la differenza tra l'autovalutazione positiva e negativa è di gran lunga la più alta (77%), cui segue – su valori molto elevati – il dato degli accessori/confezioni varie (60%). La variabile flessibilità presenta anche dati in controtendenza rispetto all'andamento generale: valori negativi, infatti, si registrano per la maglieria (-11%), le confezioni in pelle/pellicceria (-7%) e le calzature (-11%). La variabile strategica dei costi è considerata un fattore particolarmente negativo soprattutto all'interno del settore della maglieria (-21%), delle calzature (-20%) e delle confezioni in pelle/pellicceria (-19%). In controtendenza – cioè sul segno “+” – si presenta invece la percezione dei costi per il settore degli accessori/confezioni varie.

L'ambito commerciale – rete di vendita e promozione – è percepito mediamente come fattore negativo e mostra nel caso delle confezioni/abbigliamento e della pelletteria i due settori che testimoniano con maggior forza questo comune orientamento.

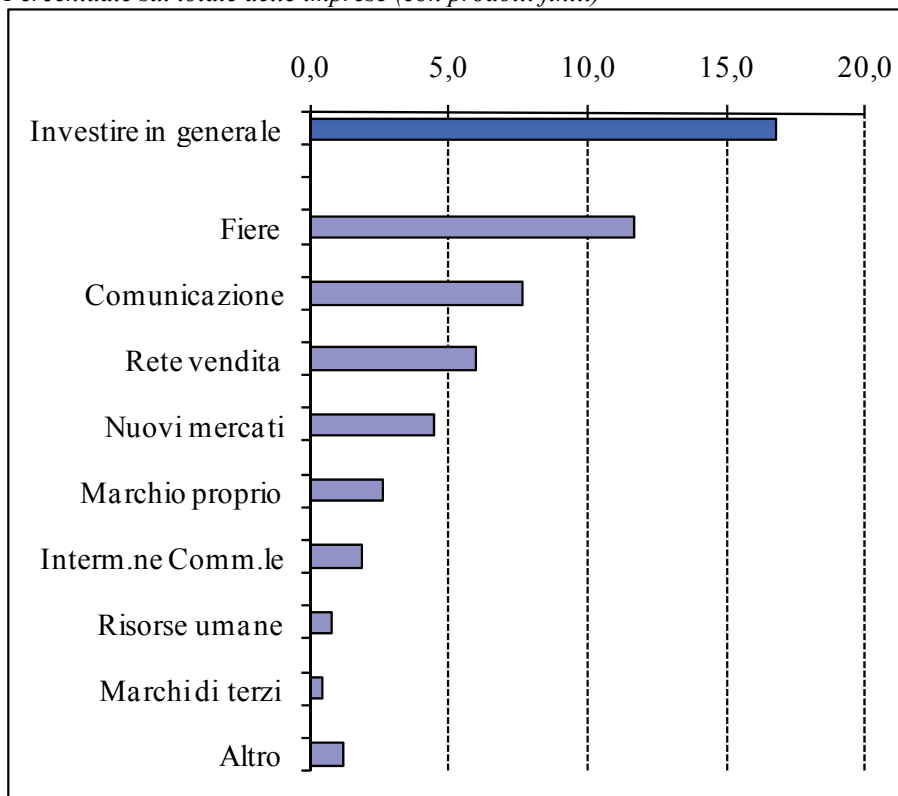
Malgrado la valutazione abbastanza negativa sulla rete commerciale e sulla promozione espressa dalle stesse imprese artigiane, relativamente poche sono le aziende che intendono investire ulteriormente nella promozione (poco più del 15%; **Figura 2.27.**). Si tratta – è vero – di un *target* comunque consistente di imprese a beneficio delle quali potrebbero essere avviate politiche di supporto alla penetrazione commerciale dei mercati, ma è pur sempre una minoranza di aziende se rapportata al variegato universo artigiano della moda nel suo complesso.

Nell'ambito di questo *target* di imprese propense ad investire in promozione, le iniziative sulle quali le aziende sarebbero disposte ad impegnarsi finanziariamente sono (**Figura 2.27.**):

- innanzitutto le fiere (11,7%);
- la comunicazione (pubblicità) (7,7%);
- l'irrobustimento della rete di vendita (6%);
- la penetrazione su nuovi mercati (4,4%);
- l'investimento su un proprio marchio (2,6%).

Tali risultati – soprattutto quello relativo alle “fiere” – risultano coerenti con altre indagini sulle imprese artigiane, che confermano un interesse relativamente più elevato per i servizi di tipo *transaction creating* (secondo la metodologia sviluppata da Bello-Williamson (1985). Si tratta, quindi, di quella tipologia di servizi volti a creare i presupposti per un miglior approccio al mercato (Calabrò, Carnazza, 2004).

Figura 2.27. Propensione delle imprese ad investire nella promozione in generale o in specifiche iniziative  
*Percentuale sul totale delle imprese (con prodotti finiti)*



Fonte: indagine Hermes Lab/Local Global per Unioncamere Toscana.

Questo è il quadro di riferimento valido a livello complessivo, tuttavia la propensione a investire in promozione è maggiormente presente in alcuni settori più che in altri. Valori in generale più elevati, guardando alla propensione all'investimento, sono riscontrabili per la maglieria (24%), le confezioni/abbigliamento (23%), gli accessori/confezioni varie (27%) e la biancheria/camiceria/intimo (42%). Le fiere rappresentano una modalità particolarmente sentita all'interno dei settori degli accessori/confezioni varie e della biancheria/camiceria/intimo, mentre il canale della comunicazione (pubblicità), da un lato, evidenzia i valori della maglieria e delle confezioni/abbigliamento, e, dall'altro, conferma il dato degli accessori/confezioni varie e della biancheria/camiceria/intimo. Il dato disaggregato valido per l'investimento in termini di rete di vendita conferma quanto detto a livello settoriale per l'investimento in "comunicazione", anche se occorre sottolineare i valori particolarmente elevati (in quanto a incidenza) della maglieria (20%) e della biancheria/camiceria/intimo (26%). Settori, questi ultimi, che evidenziano i valori più robusti anche in termini di propensione a sviluppare un proprio marchio – su percentuali pari al 10% (maglieria) e al 27% (biancheria/camiceria/intimo) – e inoltre a investire su nuovi mercati, modalità che peraltro vede spiccare anche il settore degli accessori/confezioni varie. La necessità d'investire su un marchio proprio può rappresentare un segnale, ancora tutto da verificare, di un atteggiamento più pro-attivo rispetto al mercato. Infatti, ciò può essere interpretabile come la ricerca di una maggiore autonomia rispetto al cliente e di un rapporto più diretto con il sistema distributivo.

In prima approssimazione si può concludere come in realtà le politiche ed i servizi per l'internazionalizzazione siano comunque rispondenti ai bisogni espressi dalle imprese artigiane in termini di iniziative volte ai mercati esteri; ciò non significa che quanto fatto sia

necessariamente ottimale per le imprese artigiane orientate su mercati ad alto reddito, nei quali appunto si collocano il Regno Unito e la Germania. Se si vogliono ottenere risultati ampi – in termini di *target* di imprese artigiane che beneficiano di un allargamento dei propri mercati e domanda di riferimento – i tipici interventi di sostegno alla promozione e all'internazionalizzazione sono un'opzione importante e certamente da giocare anche all'interno dell'UE e su mercati quali la Germania ed il Regno Unito (compatibilmente con le restrizioni e la minore disponibilità di fondi che caratterizzano iniziative di promozione sul mercato interno). Tuttavia, il nodo centrale per le imprese artigiane, ancora posizionate a monte rispetto al mercato finale, riguarda l'attuazione di politiche a livello di filiera e di distretto, la cui efficacia e portata sarebbe in teoria ben maggiore rispetto ai più collaudati e convenzionali interventi per l'internazionalizzazione e penetrazione dei mercati esteri, ma su cui pesano, a parere di chi scrive, ancora interrogativi irrisolti in termini di pratiche veramente funzionanti e risolutive. Infatti, in ottica più generale, l'attività di *policy* a livello locale – sul versante dell'internazionalizzazione – sembra evidenziare la necessità di azioni diversificate e integrate considerando le specificità del modello produttivo distrettuale, che peraltro si sta gradualmente assottigliando e soprattutto evolvendo (anche) attraverso processi di riorganizzazione e apertura verso l'esterno. Infine, guardando alla filiera in termini di “moda toscana”, sembrano da valorizzare interventi che rimarchino (anche sotto l'aspetto comunicativo) gli elementi e le prerogative di eccellenza dell'artigianalità ‘*Made in Tuscany*’, espressa sotto forma di ‘*total look*’, così da privilegiare le peculiarità dei prodotti della filiera-moda intesa in senso orizzontale (maglie, borse, scarpe, etc.) e, quindi, le sue caratteristiche di personalizzazione, qualità e design.

## 2.8 Considerazioni conclusive

Il quadro che emerge dall'analisi presso le imprese artigiane della moda toscane è quello di un nucleo d'impresе che conferma il perdurante e radicato sistema produttivo di tipo distrettuale, con un gruppo importante (circa la metà) di aziende che si posizionano “a monte della filiera” della moda. Grossomodo l'altra metà produce prodotti finiti e si caratterizza come il nucleo *target* della presente analisi, rapportandosi (potenzialmente) in modo diretto con il mondo della distribuzione. Dal punto di vista dimensionale le imprese con prodotti finiti sono caratterizzate da un modello di business fortemente basato sulla “microimpresa” che si contraddistingue, nella maggioranza dei casi, per un fatturato non superiore ai 500.000 euro e, al contempo, per un'elevata propensione all'*export*, se rapportata alla stessa dimensione aziendale. La struttura di tali imprese è decisamente contenuta, infatti, mediamente, non si superano i dieci addetti e circa i 2/3 delle stesse hanno meno di 5 dipendenti. Si evidenzia, quindi, date queste connotazioni di tipo strutturale, una scarsa presenza di capitale umano specificatamente dedicato allo sviluppo commerciale dei mercati (Italia e estero), mentre sono presenti – e rappresentano una connotazione decisamente forte e distintiva – competenze e *skills* di tipo tecnico-produttivo. In ottica congiunturale il sistema produttivo artigiano sembra comunque ‘tenere’, dato che oltre la metà delle imprese considera la difficile fase del ciclo come “*l'accentuazione di una situazione che si supererà*”.

Guardando ai dati nell'ottica del modello d'internazionalizzazione e di approccio al mercato le imprese che producono un prodotto finito e che si rapportano direttamente alla distribuzione sono appena il 27% del totale. Un percorso, quello che porta a valle della filiera, che non può quindi essere intrapreso da chiunque. In termini di numero d'impresе che hanno un rapporto diretto con la distribuzione, il settore della pelletteria è quello che presenta i valori assoluti più elevati, mentre, guardando all'incidenza sul totale, valori robusti si registrano per la maglieria, gli accessori/confezioni varie e infine (su valori più contenuti) per le confezioni/abbigliamento e le calzature. Coloro che hanno rapporti con la distribuzione mostrano un'elevata propensione internazionale: il 71% delle imprese ha rapporti anche con la distribuzione estera, che si



localizza principalmente nell'area dei paesi avanzati dell'Europa, USA e Giappone. Localizzazione che conferma un atteggiamento nei confronti del processo d'internazionalizzazione basato su un approccio di tipo "mercantile" fondato sull'esperienza (diretta) e che si caratterizza secondo un percorso "incrementale". Percorso che segue stadi sequenziali in cui – man mano che l'impresa consolida la propria esperienza – la presenza all'estero si amplia e si approfondisce affrontando mercati sempre più distanti a livello "fisico" e "psicologico". Tale modello si riflette nell'organizzazione *soft* della gestione dei rapporti commerciali con la distribuzione che, prevalentemente, si fonda sul canale dell'agente/rappresentante. D'altra parte il principale problema nell'approccio al mercato estero (ma anche al mercato interno) è proprio quello legato alla ricerca della clientela, che in prima istanza viene "risolto" proprio attraverso l'attività dell'agente/rappresentante. Soluzione che risulta coerente con la struttura leggera di questa tipologia d'impres e che si caratterizza sia per i contenuti investimenti iniziali sia per l'efficacia/efficienza del rapporto. A questo problema segue quello del mantenimento nel tempo della clientela, quindi più in generale del consolidamento della presenza all'estero da parte dell'azienda. Meno importanti (a differenza del mercato italiano) sono le problematiche legate all'affidabilità della clientela e ai pagamenti, quindi più in generale alla gestione del rapporto con il cliente, che rappresenta comunque il riflesso dell'operare soprattutto su mercati evoluti. La variabile-prodotto non è percepita come un particolare ostacolo di approccio al mercato, confermandosi come uno degli elementi di forza, se non il più importante, dell'universo artigiano toscano. Tuttavia, il processo di apertura ai mercati esteri incontra anche problemi legati alla "gestione" dei rapporti commerciali, in particolare guardando alla dimensione contrattuale delle singole operazioni. Problematica, quest'ultima, che rappresenta, da un lato, il probabile segnale di una gestione maggiormente formale del rapporto e, dall'altro, la possibile accresciuta importanza di coloro che gestiscono i processi distributivi.

Nello specifico i mercati oggetto d'indagine – Gran Bretagna e Germania – si confermano come aree importanti e di possibile sviluppo per le imprese artigiane che si rapportano con la distribuzione. Mentre in Gran Bretagna si evidenziano le esportazioni dei settori delle calzature e degli accessori/confezioni varie, in Germania si segnalano i dati di *export* relativi alla maglieria e alla pelletteria. L'interesse per entrambe i mercati è segnalato dalla maggioranza delle imprese, con un dato superiore per il mercato tedesco. A livello settoriale entrambe i mercati sono segnalati come aree d'interesse per lo sbocco dei prodotti degli accessori/confezioni varie, della maglieria e della biancheria/camiceria/intimo, mentre, singolarmente, su quello britannico si segnala l'interesse del settore delle confezioni/abbigliamento e su quello tedesco del settore della pelletteria. Sempre sulla base delle valutazioni raccolte presso le imprese, il mercato britannico sembra comunque quello in cui può essere maggiore il potenziale di penetrazione, in quanto meno conosciuto e sperimentato.

Le imprese che non si rapportano direttamente alla distribuzione risultano comunque aperte ai mercati dato che circa il 20% dichiara di esportare i propri prodotti, in particolare guardando alla pelletteria e agli accessori/confezioni varie. I due mercati esaminati, anche in questo caso, sono percepiti come importanti canali di sbocco, soprattutto con riferimento ai settori delle confezioni/abbigliamento, degli accessori/confezioni varie e della pelletteria.

La valutazione della competitività delle imprese artigiane toscane della moda vede confermata l'idea che queste aziende fondino la loro capacità di presidiare il mercato soprattutto grazie alla tipologia di prodotto offerto, che si basa su un'elevata qualità, varietà e possibilità di personalizzazione del prodotto stesso. Ciò s'inserisce nella più ampia caratterizzazione legata all' "artigianalità", cioè alla qualità dei materiali e delle lavorazioni effettuate prevalentemente all'interno delle aree distrettuali toscane. Qualità che viene realizzata in virtù dell'elevata specializzazione produttiva e della qualità dei fornitori locali, sia in termini di capacità tecnico-produttive che di "affidabilità". Oltre a ciò, anche gli elementi legati alla flessibilità delle imprese e alla concorrenzialità del fattore-prezzo giocano un ruolo fortemente positivo sul fronte della competitività. La flessibilità si realizza attraverso particolari politiche aziendali

come i riassortimenti continui di produzione e l'assenza di quantitativi minimi d'ordine. Il prezzo risulta invece competitivo essendo determinato in via quasi esclusiva in base alla "copertura" dei costi diretti di tipo produttivo e meno (o quasi per niente) sui costi legati alla pubblicità e all'immagine del prodotto. Fra gli elementi di debolezza delle imprese artigiane gioca un ruolo determinante la fragilità della rete di vendita e in generale delle attività di tipo promozionale. A ciò si accompagna l'altro elemento di debolezza legato all'area organizzativa aziendale, che presenta una scarsità di risorse umane e finanziarie impegnate nell'area commerciale e/o gestionale. Inoltre, sul fronte del presidio dei mercati esteri, si evidenzia l'aspetto legato alla non consolidata esperienza internazionale, che si può tradurre in una più alta percezione del rischio da parte dell'impresa nell'operare su tali mercati. Esperienza che risente, negativamente, degli aspetti legati ai rapporti giuridico-commerciali più formali ("problema dei contratti") e alla scarsa richiesta di acconti sugli ordinativi, che fa da contraltare alla flessibilità dei rapporti con la clientela, creando i presupposti per una maggior fragilità dal lato finanziario "a breve" per l'azienda.

Sullo sfondo di queste caratteristiche di base s'inserisce la limitata propensione a investire in promozione da parte delle aziende artigiane, che si ferma a poco più del 15% come quota di imprese sul totale. All'interno di queste aziende le attività che maggiormente risultano appetibili come investimento specifico risultano: le fiere, la comunicazione (pubblicità), l'irrobustimento della rete di vendita, la penetrazione su nuovi mercati e (in misura inferiore) l'investimento su un proprio marchio. Tutte le iniziative di investimento indicate dalle imprese artigiane sono coerenti con il modello di internazionalizzazione di queste stesse imprese e le caratteristiche strutturali che a questo sottostanno. D'altra parte, se l'obiettivo è quello di portare in modo più consistente la moda artigiana toscana sui mercati esteri, e su quello tedesco e britannico in particolare, gli investimenti dovrebbero essere intensificati, modulati seguendo i nuovi approcci alla promozione ed inseriti in una più ampia logica di politica di sistema a livello di filiera e di regione.

### **3. I MERCATI TARGET: CARATTERISTICHE, STRUTTURA E TENDENZE DELLA DISTRIBUZIONE MODA IN GERMANIA E NEL REGNO UNITO**

#### **3.1 Finalità dello studio**

La rassegna degli studi e dei dati disponibili sulla distribuzione di prodotti della moda nel Regno Unito ha il triplice scopo di:

- Delimitare un quadro di riferimento generale sulla attrattività del mercato inglese;
- Fornire elementi utili a selezionare i canali distributivi, adeguati al posizionamento e alle caratteristiche dei prodotti delle imprese artigiane della Toscana;
- Fornire elementi utili a selezionare i nominativi per le interviste da svolgere sul campo nella successiva fase del progetto.

#### **3.2 La distribuzione della moda in Germania**

##### *3.2.1 Alcuni dati generali*

Con 70,7 miliardi di Euro di consumi di vestiario, di cui 59,5 miliardi di abbigliamento, la Germania è il più grande mercato europeo dopo l'Italia.

Dopo un lungo periodo di stagnazione-contrazione, in cui la dinamica del vestiario si era separata, in peggio, da quella dei consumi generali, dal 2005 i consumi di vestiario hanno ripreso quota.

L'*Export* italiano in Germania si è significativamente ridotto dal 2000 ad oggi (-28,5%).

La distribuzione è molto concentrata: i primi 12 *retailer* rappresentano 1/3 di tutte le vendite. Il canale più importante è diventato quello delle grandi catene (29% del mercato).

Una peculiarità del canale dei negozi indipendenti (in forte calo) è il sistema di approvvigionamento che passa per grandi gruppi d'acquisto. E' associata a gruppi d'acquisto circa la metà dei dettaglianti indipendenti.

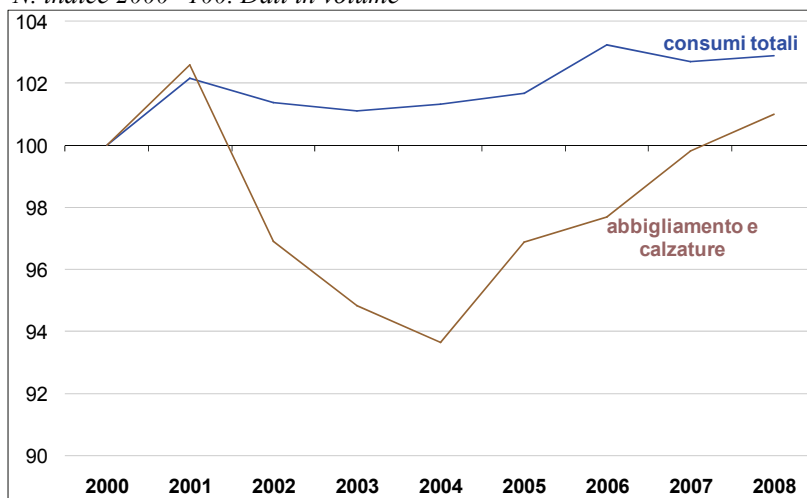
##### *3.2.2 L'attrattività del mercato*

###### ***La dinamica dei consumi di vestiario***

Il mercato dei prodotti di vestiario (abbigliamento + calzature) in Germania è, al pari di quello italiano, un mercato a bassa crescita, uno tra i meno dinamici, tra i grandi Paesi europei. Un mercato quindi non facile, in cui aumentare le vendite significa sottrarre quote di mercato ai concorrenti.

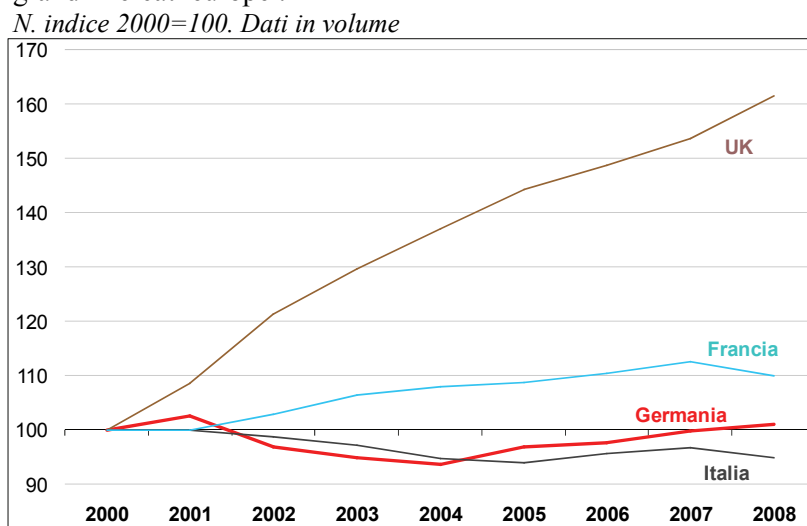
Nella prima metà di questo decennio la generale stagnazione dell'economia tedesca ha colpito i consumi di vestiario più della media determinando una significativa contrazione di circa 6 punti percentuali tra il 2000 e il 2004. Tra il 2005 e il 2008, tuttavia la perdita è stata recuperata interamente. Nel 2008, malgrado il generale deterioramento del quadro macroeconomico, i consumi di abbigliamento sono cresciuti, portandosi ad un livello superiore dell'1% a quello del 2000.

Figura 3.1. Germania. Dinamica dei consumi totali e di vestiario  
*N. indice 2000=100. Dati in volume*



Fonte: elab. Hermeslab su dati Eurostat

Figura 3.2. Dinamica dei consumi in Germania e negli altri grandi mercati europei.  
*N. indice 2000=100. Dati in volume*



Fonte: elab. Hermeslab su dati Eurostat

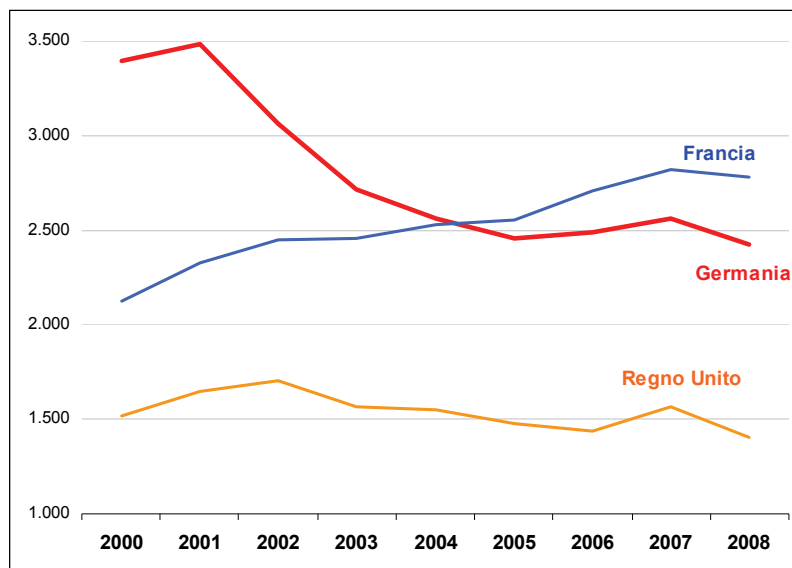
La contrazione del mercato nella prima metà del decennio ha avuto un effetto negativo sulle esportazioni italiane verso la Germania che sono diminuite rapidamente. L'inversione di tendenza nei consumi tedeschi dal 2005 ha interrotto il calo, che però si è trasformato più in una stabilizzazione che in vera crescita, anche a causa della gelata della crisi del 2008. Il livello dell'*export* italiano in Germania nel 2008 è del 28,5% più basso di quello del 2000.

La Germania è stata storicamente il primo Paese cliente del vestiario italiano, ma a causa della performance molto negativa di inizio decennio, nel 2005 si è verificato lo storico sorpasso da parte della Francia, che ha relegato la Germania al secondo posto.

In termini generali, tuttavia il mercato tedesco (17,7% del totale Eur27) resta, dopo l'Italia (18,7%) il più grande mercato europeo per i consumi di vestiario.

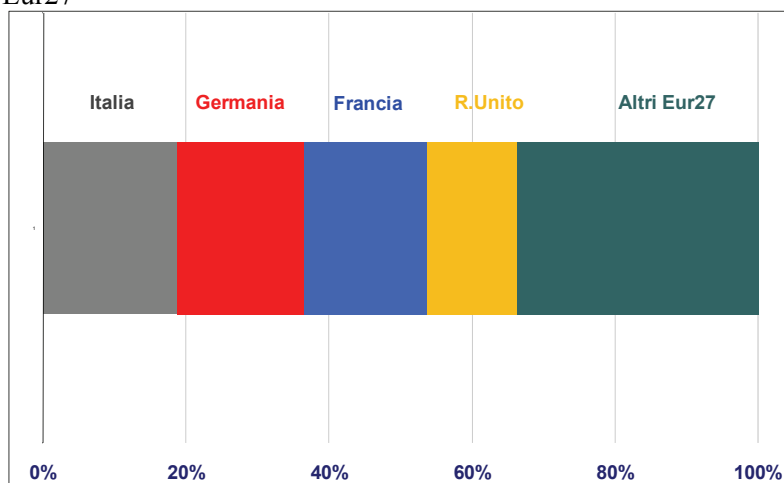
Figura 3.3. L'export italiano di vestiario nei principali mercati europei.

Dati in mln di Euro



Fonte: elab Hermeslab su dati Eurostat

Figura 3.4. I consumi di vestiario in Europa. 2007. % sul totale Eur27



Fonte: elab Hermeslab su dati Eurostat

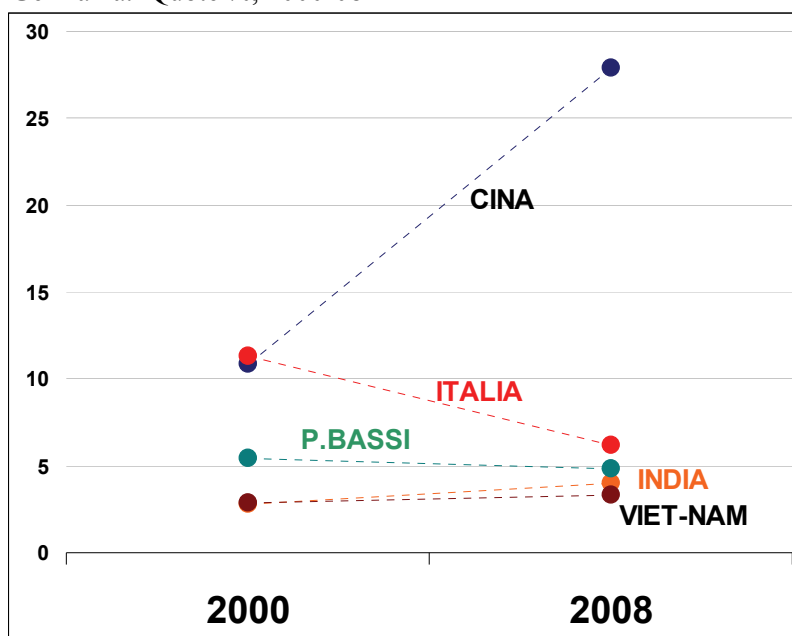
### La concorrenza internazionale

Il mercato tedesco è sempre stato caratterizzato da una pressione al contenimento dei prezzi, che ha favorito il ricorso ai gruppi d'acquisto da parte dei negozi indipendenti e fatto crescere la quota dei discount. Questa tendenza si è accentuata nel decennio in corso, assecondata anche da una maggiore facilità dell'approvvigionamenti nei Paesi a basso costo.

Come nel resto d'Europa, la Cina ha guadagnato importanti quote di mercato, mentre quelle dell'Italia sono scese. Con un calo assoluto di *export* del 28,5%. Tra i primi 5 fornitori di vestiario del mercato tedesco l'Italia è rimasta l'unico vero produttore europeo. Il caso dei Paesi Bassi va considerato alla luce dell'importanza dei porti olandesi nelle importazioni dall'Asia.

L'Italia è retrocessa nel *ranking* in tutti i comparti e solo in quello delle borse e articoli da viaggio mantiene saldamente il secondo posto.

Figura 3.5. I primi 5 Paesi esportatori di vestiario in Germania. Quote %, 2000-08



Fonte: elab Hermeslab su dati Eurostat

Figura 3.6. Posizione, quote di mercato e variazione delle quote dei principali esportatori verso la Germania per gruppi di prodotti

paesi	RANK 2000	quota% 08	var quota	paesi	RANK 2000	quota% 08	var quota
<b>Pelletteria</b>				<b>Borse</b>			
CINA	3	31,5	21,3	CINA	1	52,2	5,4
INDIA	2	17,5	6,7	ITALIA	2	6,9	-0,6
SLOVENIA	33	5,6	5,4	FRANCIA	7	6,1	3,7
ITALIA	4	3,4	-5,5	INDIA	3	5,2	-1,1
USA	5	3,4	-3,3	BELGIO	4	5,2	-0,2
<b>Abbigliamento</b>				<b>Calzature</b>			
CINA	2	27,7	17,9	CINA	4	21	14,4
TURCHIA	1	11,3	-1,8	ITALIA	1	13	-10,1
BANGLADESH	8	6,4	3,1	VIET-NAM	2	11	1,8
P.BASSI	4	4,9	-0,5	SLOVACCHIA	10	6	3,5
ITALIA	3	4,6	-4,4	PORTOGALLO	3	6	-3,8

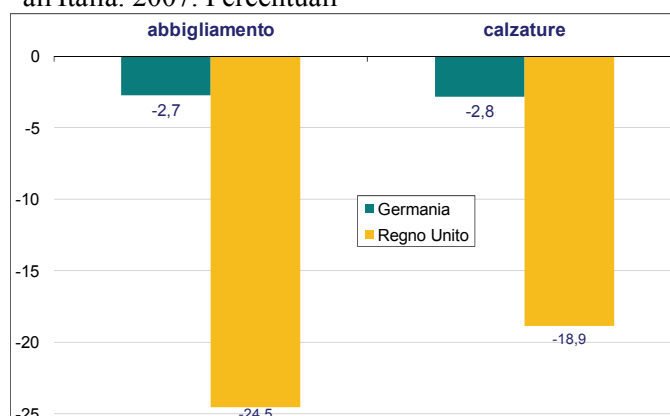
Fonte: elab Hermeslab su dati Eurostat

## I prezzi

Il livello dei prezzi in Germania è di poco inferiore a quello italiano, secondo un'indagine di Eurostat del 2007 il differenziale è di circa il 3%. Si deve tuttavia considerare che la composizione dei consumi delle famiglie tedesche tende a privilegiare prodotti di prezzo basso. Il differenziale vale quindi a parità di prodotto e canale, ma può essere maggiore in termini aggregati.

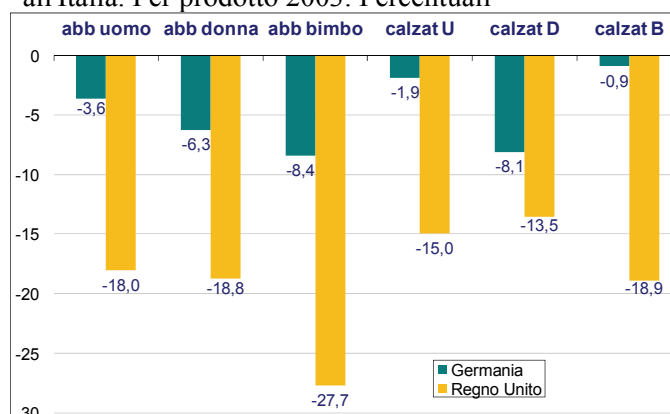
Una indagine è stata svolta ad un livello più disaggregato di prodotto anche nel 2003 e ha fornito risultati simili, con un differenziale leggermente maggiore. La riduzione del differenziale può essere interpretata come il risultato di un processo di convergenza dei prezzi favorito dalla moneta unica. L'indagine 2003 mostra che i differenziali maggiori sono nell'abbigliamento bambino (influenzato da fattori culturali) e nelle scarpe donna, in cui la componente moda tende ad essere particolarmente importante.

Figura 3.7. Germania. Differenziali di prezzo rispetto all'Italia. 2007. Percentuali



Fonte: elab Hermeslab su dati Eurostat

Figura 3.8. Germania. Differenziali di prezzo rispetto all'Italia. Per prodotto 2003. Percentuali

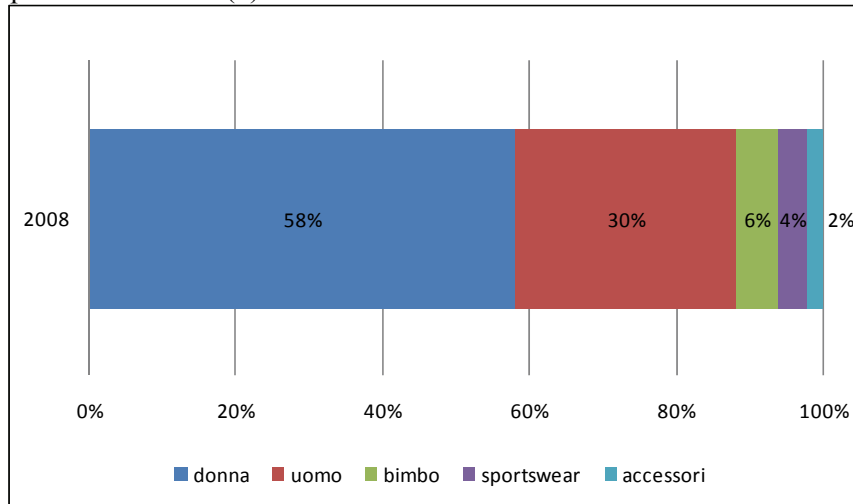


Fonte: elab Hermeslab su dati Eurostat

## Segmentazione per prodotto

Dei 60 miliardi di Euro di consumi 2008, la quota maggiore è di abbigliamento donna. L'abbigliamento bimbo presenta una quota interessante (5%). La maggior parte degli acquisti di abbigliamento passa per negozi che trattano più di una tipologia. La ripresa post 2005 è stata più pronta per la donna che per l'uomo e particolarmente significativa per la pelletteria, su cifre assolute però di minor rilievo.

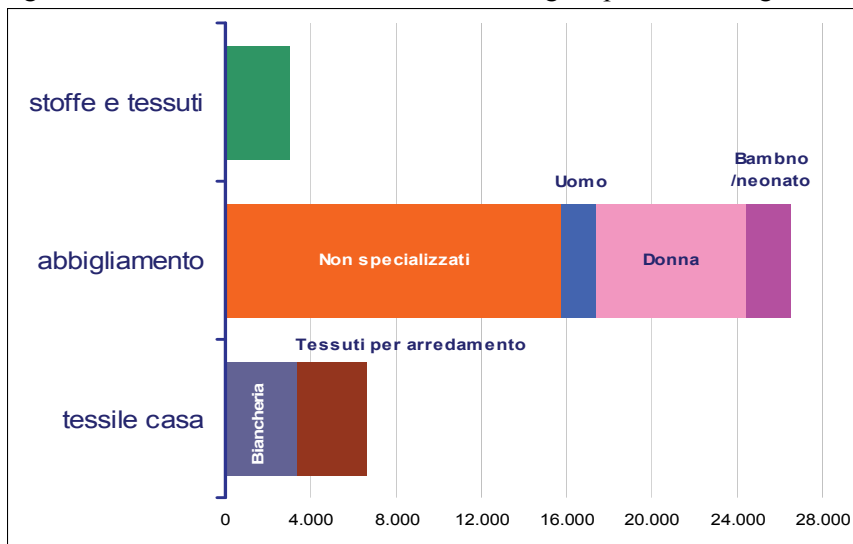
Figura 3.9. Composizione delle vendite al dettaglio dei negozi specializzati. 2008 (\*)



(\*) 2008 stime su dati gennaio-settembre

Fonte: elaborazioni Hermes lab su dati BTE

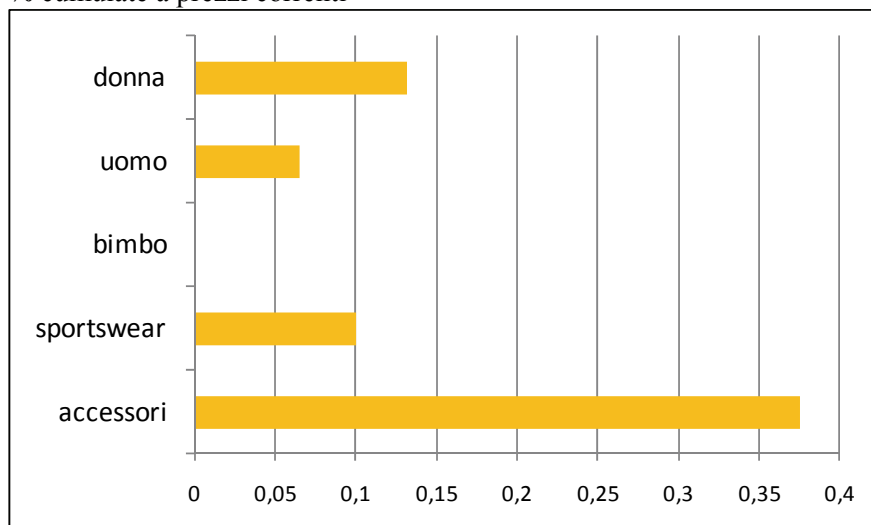
Figura 3.10. Vestiario e tessile: numero di negozi per merceologia. 2007



Fonte: elaborazioni Hermes lab su dati BTE



Figura 3.11. Germania. la ripresa dei consumi dal 2005 al 2008 (\*). var. % cumulate a prezzi correnti



(\* ) 2008 stime su dati gennaio-settembre

Fonte: elaborazioni Hermes lab su dati BTE

### 3.2.3 I canali distributivi

#### Introduzione

In generale, il sistema distributivo tedesco è caratterizzato da una forte concorrenza di prezzo e da una tendenza alla concentrazione. A questo schema non si sottrae la distribuzione del vestiario.

Tra il 1992 e il 2007, il numero di imprese nel commercio al dettaglio di abbigliamento è sceso da 37mila a 26mila (-27%), lasciando spazio alla Grande Distribuzione. A negozi di abbigliamento si aggiungono quasi 10mila *retailer* del tessile (casa, stoffe a metro ecc.) e quasi 8mila *retailer* delle calzature. I dettaglianti di abbigliamento sono stati costretti a continue politiche di trading down, al continuo inseguimento dei consumatori attenti al prezzo, sia attraverso il contenimento dei listini per i *brand* più noti che con l'introduzione di *private label*. L'unico segmento finora riuscito a sottrarsi a questa tendenza è quello del lusso però complessivamente ridimensionato dal *trend* verso acquisti *cheap*.

Il canale più aggressivo è stato nell'ultimo decennio quello delle catene: sia quelle internazionali come H&M, Mango, ZARA, sia quelle locali come C&A (belga/tedesca) Vero Moda o Tally Weij.

Ne sono state influenzate anche le politiche di approvvigionamento:

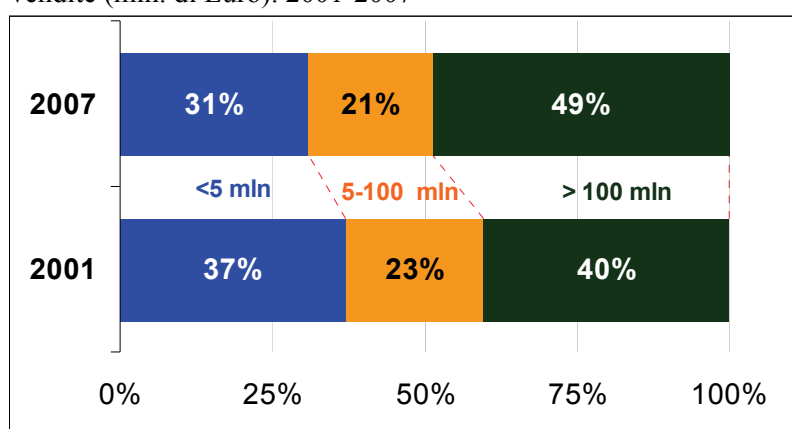
- ✓ sul piano della selezione geografica dei fornitori, come si vede dalle statistiche sull'origine delle importazioni;
- ✓ sul numero dei fornitori, che le catene hanno ridotto compattando della *supply chain*;
- ✓ sulla tipologia del rapporto, il modello è quello della filiera *PULL* o del *replenishment on customer demand*, la gestione informatizzata e lo scambio elettronico dei documenti è una condizione indispensabile
- ✓ sui tempi di approvvigionamento, secondo una recente indagine di *Textilwirtschaft* il 69% dei *retailer* tedeschi intende incrementare gli acquisti sul breve, seguendo le tracce del modello del *fast fashion*.

### Concentrazione e struttura per canale

La concentrazione è proseguita negli anni recenti. Secondo la Bundesverband des Deutschen Textileinzelhandels (BTE), tra il 2001 e il 2007 i *retailers* con vendite inferiori ai 5mln di Euro (negozi singoli o micro catene di pochi negozi) hanno perso 6 punti percentuali di quota di mercato, quelli con fatturato tra 5 e 100mln di Euro ne hanno persi solo 2 e il ristretto gruppo dei *retailers* con oltre 100 milioni di Euro di fatturato (29 grandi operatori) ne ha guadagnati quasi 9.

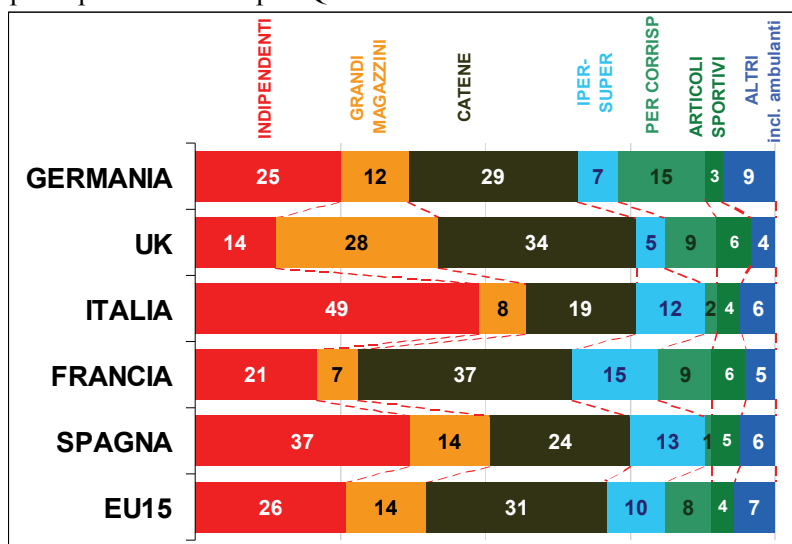
Al 2008, i primi 3 *retailer* contano per il 15% del mercato, i primi 7 per il 25% e i primi 12 per 1/3. La quota di mercato dei negozi indipendenti (25% delle vendite) è simile a quella francese e più elevata di quella inglese, ma molto più bassa che in Italia. Le catene pesano per quasi il 30%, meno quindi che nel Regno Unito e in Francia, ma nettamente più che in Italia.

Figura 3.12. Quote % di mercato per dimensione dei *retailer* per vendite (mln. di Euro). 2001-2007



Fonte: elab Hermeslab su dati BTE

Figura 3.13. La struttura della distribuzione del vestiario nei principali Paesi Europei. Quote % di mercato 2004



Fonte: elab Hermeslab su dati Retai Intelligence e BTE

In passato, in Germania come in Italia e diversamente che in Francia e Regno Unito, i piccoli negozi indipendenti hanno avuto un ruolo importante nella vendita al dettaglio di

abbigliamento. Alla metà degli anni sessanta la loro quota era ancora del 60%, ma già alla fine degli anni novanta era già scesa sotto al 30%.

Allo stesso modo, la quota delle grandi superfici specializzate multimarca, come ad esempio Breuninger, un grande *retailer* di fascia medio-alta, sul modello Coin, con base a Stüttgart e con punti vendita nella maggiori città di tutta la Germania, che fino all'inizio degli anni novanta avevano spiazzato gli indipendenti, si è a sua volta progressivamente ridotta. Alcuni dei maggiori *player* di questa categoria alla metà del decennio in corso hanno abbandonato il mercato, come ad esempio Hettlage e Boecker rispettivamente quarto e quinto *retailer* multimarca specializzato fino ai primi anni del decennio in Germania.

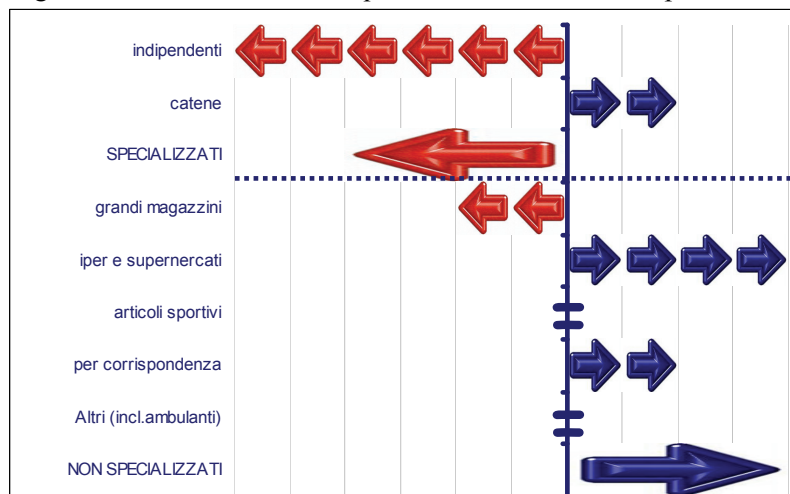
Lo stesso è avvenuto per i grandi magazzini non specializzati, come Karstadt o Kaufhof, per molti dei quali si è trattato di un calo assoluto del fatturato. Il mantenimento di posizioni di *leadership* ha richiesto ai maggiori operatori di perseguire strategie multicanale attraverso acquisizioni. La più importante è stata quella di Karstadt, che ha acquisito Quelle nel 2005, il più importante operatore delle vendite per corrispondenza con la creazione di KarstadtQuelle AG poi confluito nel gruppo Arcandor.

Facendo leva su un'efficiente logistica e una maggiore flessibilità e rapidità dell'offerta le catene specializzate, spesso denominate in Germania *retailer* verticali hanno, al contrario, registrato nell'ultimo decennio tassi di crescita elevati ed incrementi delle quote di mercato. Gli esempi vanno dalle catene internazionali come H&M o Zara o il danese Bestseller a quelle nazionali come New Yorker o Bonita.

La loro crescita è stata così massiccia e continua da rappresentare oggi il maggiore pericolo per le formule tradizionali. Secondo un recente studio (2006) di KPMG Deutsche gran parte dei *retailers* tradizionali che non hanno sviluppato una integrazione di filiera a monte sono schiacciati tra:

- le politiche di prezzo aggressive, dei discount anche non specializzati, come ad esempio Lidl (oltre 1mld di Euro di vendite nell'abbigliamento, secondo le stime di TextilWirtschaft), altro canale storicamente più importante in Germania che negli altri Paesi europei;
- la freschezza delle catene *fast fashion*, in grado di rinnovare l'offerta rapidamente e più volte in una stagione;
- le *private label* a prezzi contenuti della Grande Distribuzione (iper, super e discount) come Metro o Tengelmann che sono stati in costante crescita nell'abbigliamento negli ultimi dieci anni e che hanno ampliato la quota dell'abbigliamento nella gamma offerta.

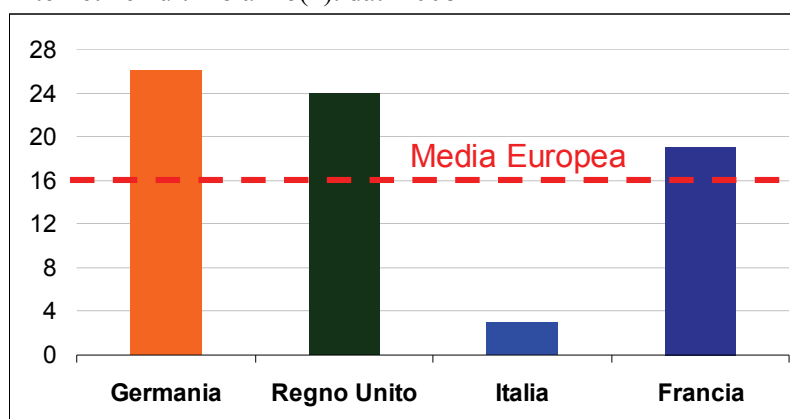
Figura 3.14. Variazioni delle quote di mercato 2000-04 per canale



Fonte: elaborazioni Hermes lab su dati BTE

Una peculiarità della distribuzione tedesca è il peso del canale delle vendite per corrispondenza (15% del mercato). La consuetudine dei consumatori tedeschi ad utilizzare questo canale è un potente traino per l'eCommerce. In Germania un consumatore su 4 nel 2008 ha acquistato capi di vestiario su internet. Una quota decisamente più elevata di quella media europea, di poco superiore anche a quella inglese e incomparabile con la situazione italiana. Secondo un recente studio di AGOF, società tedesca specializzata nell'e-Marketing, il 72% (pari a 31 milioni di consumatori) degli utenti di internet in Germania si dichiarano interessati alla moda in generale (abbigliamento e scarpe) e il 53% degli internauti (circa 22 milioni di persone) cercano informazioni per l'acquisto di capi di abbigliamento on-line. Il 34,7% (quasi 15 milioni di persone) ha già comprato capi di moda su internet, una percentuale leggermente superiore a quella rilevata da Eurostat che però si riferisce agli acquisti effettuati negli ultimi 12 mesi. Utilizzando i giusti servizi di eCommerce, questo canale rappresenta quindi uno sbocco di particolare interesse sul mercato tedesco. La circostanza che uno dei maggiori operatori europei nell'eCommerce della moda sia italiano (Yoox, 101 mln Euro nel 2008, di cui il 49% sono esportazioni in altri paesi dell'Ue, tra i quali la Germania ha un peso importante) rende il canale dell'eCommerce tra quelli da esplorare con particolare attenzione.

Figura 3.15. % di individui che ha effettuato acquisti di vestiario in Internet nell'ultimo anno(\*). dati 2008



(\*) nei 12 mesi precedenti alla rilevazione  
 Fonte: elab Hermeslab su dati Eurostat

### 3.2.4 Le caratteristiche dei canali

#### *I negozi indipendenti e il ruolo dei gruppi d'acquisto*

Si può stimare che dei quasi 27mila negozi specializzati nell'abbigliamento oltre 14mila siano negozi indipendenti multimarca, non siano cioè parte di catene distributive o sotto il diretto controllo di grandi *brand* o con contratti di affiliazione monomarca. In qualche caso, ma non sono disponibili dati che consentano una misurazione, possono costituire mini-catene indipendenti di pochi negozi, frequentemente concentrati in un area sub-regionale. La loro quota complessiva sulle vendite di abbigliamento in Germania è del 25% (Figura 3.33), corrispondente a poco meno di 15 miliardi di Euro (solo abbigliamento), ma in progressiva diminuzione. La dimensione media delle vendite è intorno al milione di Euro per punto vendita. Questo segmento di mercato presenta alcuni punti in comune con quello dei *retailer* indipendenti in Italia, ma anche alcune differenze molto significative. Tra le somiglianze, la più evidente è la tripartizione del mercato tra negozi di fascia di prezzo molto elevata, grandi superfici di vendita multimarca e una terza componente di negozi di piccole dimensioni con una fascia media o medio-bassa di prodotti.

Secondo un recente studio di M.Wortmann (2005) la tendenza a sviluppare grandi superfici specializzate si è invertita ed alcuni degli specializzati multimarca che avevano seguito questa direzione si sono trovati in grande difficoltà fino ad uscire dal mercato (come Boecker e Hettlage) alla metà del decennio.

Una grande differenza tra Italia e Germania in questo canale sono le forme di approvvigionamento dei negozi. In Germania i negozi indipendenti, sia nel segmento medio che in quello fine tendono a non acquistare direttamente, ma ad associarsi in gruppi di acquisto a cui sono affidate le funzioni di selezione, acquisto, in Germania e soprattutto all'estero e logistica dei prodotti, secondo una logica non troppo distante da quella delle catene.

Una quota stimata tra il 45% e il 50% dei negozi indipendenti di vestiario è associata in gruppi d'acquisto. I gruppi d'acquisto che operano nell'abbigliamento possono essere specializzati o coprire un'ampia gamma di prodotti. I negozianti possono affidarsi completamente ai gruppi di acquisto o rifornirsi solo per specifiche categorie di prodotti o anche per una parte minore dei loro acquisti.

In nessun altro Paese Europeo, ad eccezione dei Paesi Bassi su volumi complessivi però molto inferiori, i gruppi d'acquisto svolgono nella distribuzione di vestiario un ruolo paragonabile a quello che hanno in Germania.

I gruppi d'acquisto più importanti sono Katag-abz (attraverso cui passano vendite pari a 3 miliardi di Euro, prezzo al consumo) con sede a Bielefeld, che serve 400 associati con circa 950 punti vendita, KMT a Colonia, con circa 400 membri, Ardek con sede a Hofheim e un grande centro distributivo a Wallau, specializzata in vari prodotti per l'infanzia incluso l'abbigliamento bambino, con associate 500 negozianti con 600 punti vendita, Unitex con sede Neu-Ulm, con 500 negozi associati, Sütegro, con sede a Bielefeld, specializzato nell'abbigliamento femminile, con circa 130 associati.

Nell'abbigliamento sportivo, uno tra i segmenti in cui le catene hanno guadagnato maggiormente quote di mercato negli ultimi anni, la maggior parte dei negozi sono associati a gruppi di acquisto di dimensione internazionale come Intersport (presente anche in Italia) con 1.000 associati e 1.500 punti vendita, o Sport2000 con sede a Mainhausen con 800 punti vendita, a sua volta parte di un più ampio gruppo d'acquisto che associa anche 1.700 negozi di calzature.

L'importanza dei gruppi d'acquisto tedeschi fa sì che essi abbiano numerosi negozi associati anche fuori anche dalla Germania, nei Paesi Bassi, in Belgio, in Svizzera e in Austria.

La figura degli agenti di commercio, le diffusioni con *show room* proprie nei principali fashion center delle grandi città come Düsseldorf, Francoforte, Amburgo, Monaco, è presente soprattutto nei segmenti di fascia alta, in particolare per il prodotto di marca e per le *griffes*.

Gli agenti di commercio sono organizzati in una associazione di categoria plurisettoriale, la CDH (Centralvereinigung Deutscher Wirtschaftsverbände für Handelsvermittlung und Vertrieb) con sedi in tutte le regioni della Germania.

### ***Le Catene***

Le catene sono state, come si è detto, il canale distributivo in maggior successo nell'ultimo decennio sul mercato tedesco, secondo un modello in forte crescita in tutta Europa. In Germania le catene hanno ormai raggiunto una quota di mercato prossima al 30%, pari a vendite complessive di oltre 17 miliardi di Euro (solo abbigliamento). Le caratteristiche del canale non differiscono in termini di modello distributivo, posizionamento e politiche di *sourcing* da quelle che si ritrovano negli altri Paesi Europei, molte catene hanno una dimensione ormai internazionale, o almeno europea.

Basti quindi ricordare che il posizionamento tende ad essere medio-basso, l'offerta centrata esclusivamente su *private label* (anzi le catene si contraddistinguono proprio per un *brand* (o più *brand*) propri di grande riconoscibilità. L'approvvigionamento ha una dimensione globale, o in ogni caso internazionale.

Sono presenti in Germania molti operatori internazionali, un elenco non esaustivo include: H&M, Svezia; Vögele, Svizzera; Mulliez Group, insegne Orsay, Pimkie, Francia; Benetton e Coin, Italia, Esprit, USA; Zara e Mango Spagna; WE e Zeeman, Paesi Bassi; Bestseller, Danimarca.

Figura 3.16. Le principali catene specializzate nel vestiario

<i>Insegna/catena</i>	<i>n. di punti vendita 2008</i>	<i>Fatturato 2008 Mln €</i>
C&A	435	2.954
H&M	339	2.476
Peek & Cloppenburg	68	1.343
Mister / Lady jeans	226	1128
Esprit	151	800
New Yorker	302	622
Bonita	800	443
Sin Leffer	47	430
Wöhrl	38	360
Vögele	326	337
Zara	65	309
K&L Ruppert	65	214
Anson's	20	198
Orsay	239	194
Cüpper	15	148
BiBa	250	109

Fonte: elab.Hermes lab su dati Textilwirtschaft e aziendali

### ***Department Stores/Grandi Magazzini***

I Grandi Magazzini detengono una quota di mercato intorno al 13%, pari a un volume di vendite di oltre 8 miliardi di Euro (incluse calzature) nel 2008. Lo sviluppo delle catene, l'ampliamento della quota di vestiario nell'offerta di iper/super market, l'aggressività dei *discounter* dell'abbigliamento ha tuttavia messo sotto pressione questo canale, la cui quota è in progressivo ridimensionamento dall'inizio del decennio.

La reazione dei grandi Department Store tedeschi, in questo non molto diversa da quella dei leader del canale in altri Paesi, ha seguito due direzioni, raccogliendo gli stimoli della concorrenza.

Da un lato, è stato rafforzato il rapporto con i produttori di marca e le *griffes* (per le seconde e terze linee, nel caso delle *griffes*), con lo sviluppo di rapporti di collaborazione e di gestione diretta degli spazi all'interno del Department Store (*Shop in shop*), rafforzando la presenza multimarca nei reparti per sottrarre quote di mercato ai negozi multimarca indipendenti. D'altro lato hanno sviluppato *private label* differenziate e con posizionamenti diversi dal tradizionale primo prezzo, per competere con le catene monomarca dei grandi *brand* e con i monomarca verticalizzati, rispetto ai quali offrono, a prezzi simili, una più ampia gamma di scelta al consumatore.

Figura 3.17. I principali operatori *Department Stores* in Germania (\*)

<i>Insegna</i>	<i>Fatturato 2008 Mln €</i>	<i>Note</i>
Arcandor (Karstadt/Quelle)	4.116	Oltre 100 punti vendita, nel 2009 ha richiesto l'intervento pubblico per insolvenza, diverse insegne, incluso lo storico KaDeWe di Berlino,
Metro Group	2.539	Include l'insegna Galleria Kaufhof con 113 punti vendita
Woolworth	384	300 punti vendita, con il 40% di vendite in vestiario e tessile, posizionamento nel primo prezzo. Nel 2009 ha richiesto l'intervento pubblico per insolvenza
Breuninger	387	10 punti vendita, posizionamento di fascia alta / lusso

(\*) I fatturati sono specifici vestiario+tessile, quando non disponibili direttamente da documenti aziendali sono stimati.

Fonte: elab.Hermes lab su dati *Textilwirtschaft e aziendali*

Il più grande gruppo distributivo tedesco è Arcandor. Il gruppo è nato come risultato delle politiche di diversificazione multicanale di Karstadt, storicamente il più grande *Department Store* tedesco che, in risposta alle difficoltà dei primi anni del decennio ha acquisito il leader delle vendite per corrispondenza Quelle. Nel 2008 Arcandor si trova ancora in cima alla classifica dei maggiori *retailer* al dettaglio di abbigliamento in Germania con 4.116 milioni di euro di vendite nell'abbigliamento, ma è in grande difficoltà, le vendite sono in continua discesa, dagli oltre 6miliardi del 2002, nel 2005 si è avuto un vero collo con -30% in un solo anno. L'arrivo della crisi finanziaria del 2008, ha portato il gruppo a dichiarare insolvenza nel giugno 2009 e a chiedere l'intervento pubblico per evitare il fallimento. La vicenda di Arcandor rappresenta simbolicamente, anche se in modo estremo, le difficoltà in cui si trovano i *Department Stores* tedeschi.

### ***Vendite per corrispondenza***

La Germania, dopo gli USA è oggi il più grande mercato mondiale del canale delle vendite per corrispondenza. La quota sul mercato tedesco è del 15% corrispondente a 15 miliardi di Euro di vendite. Le vendite per corrispondenza non hanno risentito della crescita delle catene, hanno anzi incrementato la quota di mercato, anche se le vicende collegate alla crisi del Gruppo Arcandor che include Quelle, tra i maggiori operatori delle vendite per corrispondenza, potrebbero nel 2009 portare a risultati non positivi per il canale nel suo insieme.

Si tratta peraltro di un mercato sottoposto ad una forte concorrenza interna, generata dalle varie operazioni di fusione e acquisizione (ad esempio la stessa Quelle o l'acquisizione di Sportscheck da parte del leader Otto-Versand Group), ma soprattutto dai grandi cambiamenti introdotti dall'*eCommerce*, che ha permesso a molti operatori di sviluppare una multicanalità, aggiungendo quello via internet al tradizionale canale di vendita, strategia che va comunemente sotto etichetta di *click and mortar* e che rende più labili i confini tra i canali.

I cambiamenti indotti da internet avranno effetti importanti nei prossimi anni sulla struttura del canale, su scala internazionale e gli *e-tailers* tedeschi sono oggi tra quelli che ne possono trarre un importante vantaggio. Otto-Versand è già il secondo più grande *retailer* mondiale dopo Amazon ed ha recentemente avviato anche una linea di acquisti su telefonia mobile.

Otto-Versand è anche il maggior distributore del canale per corrispondenza della Germania (e del mondo) con un'ampia presenza anche all'estero. Fanno parte del gruppo molti *brand* della distribuzione su catalogo postale, tra cui: Schwab-Witt, Bauer, Heine, Alba Moda e Sport Scheck.

Al secondo e terzo posto si trovano Quelle e Neckermann, entrambi parte del Gruppo Arcandor, di cui fanno parte anche i cataloghi Madeleine, Elegance, Waltz, Schöpflin, Peter Hahn.



Altri grandi operatori delle vendite per corrispondenza di abbigliamento sono Klingel (525 mln di Euro di vendite nel 2008), Bader (236 mln di Euro) e Walbusch (224 mln di Euro). Più piccole e di sono Erwin Muller, Atelier Goldener Schnitt, Bon Prix e Drei Pagen Versand. Infine si può menzionare il canale del teleshopping che comincia a diffondersi anche nel vestiario. I tre leader del canale QVC (300 mln di Euro di vendite) e le più piccole HSE24 e RTL Shop hanno tutti registrato buoni tassi di crescita negli ultimi anni, anche se il volume complessivo delle vendite è ancora limitato è ancora ampiamente inferiore al miliardo di Euro.

### ***Super-Iper e Discount***

Il canale della grande distribuzione a prevalenza alimentare ha sempre incluso una limitata quota di prodotti di abbigliamento, concentrata su prodotto banali o accessori (intimo, calze, t-shirt, jeans, berretti ec.) con un posizionamento di prezzo molto basso. Una tendenza recente rilevata in modo più netto in Germania, ma presente anche in altri Paesi, è l'ampliamento della quota del vestiario e dei prodotti tessili per la casa nella gamma di vendita con l'introduzione di linee complete, pur sempre su fasce di prezzo basse e con politiche promozionali molto aggressive. Anche le insegne che combinano *food e non food* più orientate al discount (come ad ad es. Aldi e Lidl) hanno accresciuto la quota di vendite di vestiario e tessili.

Ne è derivata una crescita significativa delle quota di mercato del canale che ha superato il 7%, pari a oltre 5 miliardi di Euro (includendo le calzature).

Gli operatori di questo canale seguono politiche di approvvigionamento fortemente orientate al prezzo che passano da grandi importatori o *buying offices* all'estero, prevalentemente nei Paesi a basso costo.

Figura 3.18. I principali operatori del canal Super-Iper-Discount (\*)

<i>Insegna</i>	<i>Fatturato 2008 Mln €</i>	<i>Note</i>
Tengelmann	1.568	Multiprodotto, Vestiario venduto sotto l'insegna 1.200 punti vendita KiK
Aldi	1.071	Multi prodotto, anche food, discount
Lidl	1.029	Multi prodotto, anche food, discount
Ernsting'sFamily	676	1.355 punti vendita, Discount specializzato vestiario
Takko	560	930n punti vendita. Discount specializzato vestiario
NKD	525	986 punti vendita, Discount specializzato vestiario
Rewe	186	Multi prodotto, anche food, discount, con insegne anche Toom, Penny
Edeka	176	Multi prodotto, anche food, discount, con insegne anche Marktkauf

(\*) I fatturati sono specifici vestiario+tessile, quando non disponibili direttamente da documenti aziendali sono stimati.

Fonte: elab.Hermes lab su dati *Textilwirtschaft e aziendali*

### ***Altri***

La categoria altri, include prevalentemente il commercio ambulante, gli *outlet* e formule di *convenience stores* in cui i prodotti di vestiario hanno una quota nettamente minoritaria.

La quota di mercato di questi canali nel loro insieme è stabile intorno al 9% corrispondente ad un valore delle vendite di poco più di 5 miliardi di Euro

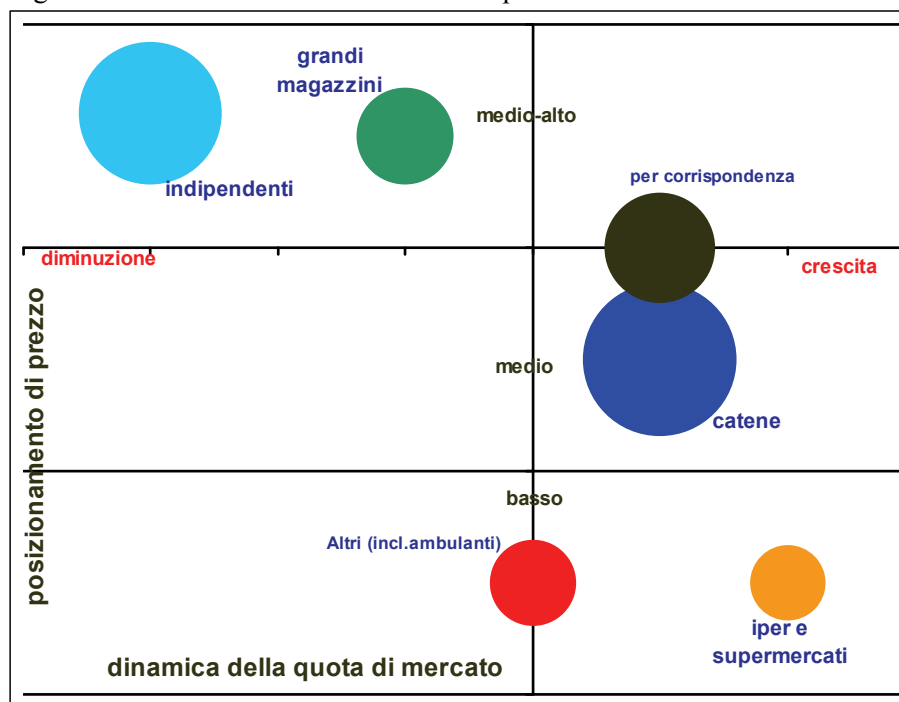
### 3.2.5 L'attrattività dei canali di vendita per le imprese artigiane toscane

La concorrenza internazionale sulle fasce medie e bassa rende difficile la penetrazione del mercato tedesco da parte delle imprese toscane nei canali degli iper e super mercati, degli ambulanti e in larga misura anche nelle catene, con l'eccezione per queste ultime nei casi in cui flessibilità e rapidità siano un fabbisogno esasperato da parte del distributore.

I canali che operano sul segmento medio alto (a rigore una parte degli indipendenti andrebbe collocata nel segmento medio) in cui la concorrenza si basa anche su fattori non di prezzo hanno visto in questi anni un ridimensionamento delle quote di mercato. Per avviare con successo un processo di penetrazione del mercato in questi canali è quindi necessaria una importante attività di selezione per individuare i partner vincenti (*cherry picking the winner*) ed un altrettanto importante focalizzazione dell'offerta sulle esigenze dei vincitori.

L'analisi ha messo in luce che il canale delle vendite per corrispondenza/internet è un'interessante possibilità che merita ulteriori approfondimenti. Ha una dimensione pari a quella dei *Department Stores* ed è in crescita.

Figura 3.19. Posizionamento e attrattività per canale



Fonte: Hermes lab

## 3.3 La distribuzione della moda nel Regno Unito

### 3.3.1 Alcuni dati generali

Con 57,9 miliardi di Euro di consumi di vestiario, di cui 49,4 miliardi di abbigliamento, il Regno Unito è il terzo mercato europeo dopo l'Italia e la Germania.

I consumi di vestiario crescono più della media europea, soprattutto in volume, più che in valore. Il decennio in corso è infatti caratterizzato da una marcatissima discesa dei prezzi medi

(-41% nell'abbigliamento donna tra il 1998 e il 2008), anche in conseguenza di importanti cambiamenti nel comportamento d'acquisto dei consumatori.

L'Export italiano nel Regno Unito è diminuito del 9% dal 2000 ad oggi

La distribuzione è la più concentrata d'Europa: i primi 10 *retailer* rappresentano la metà del mercato.

Catene, iper-super e discounter hanno sottratto quote di mercato soprattutto ai *Department Stores*. Gli indipendenti sono focalizzati sulle fasce alte del mercato e l'eCommerce è in crescita rapidissima.

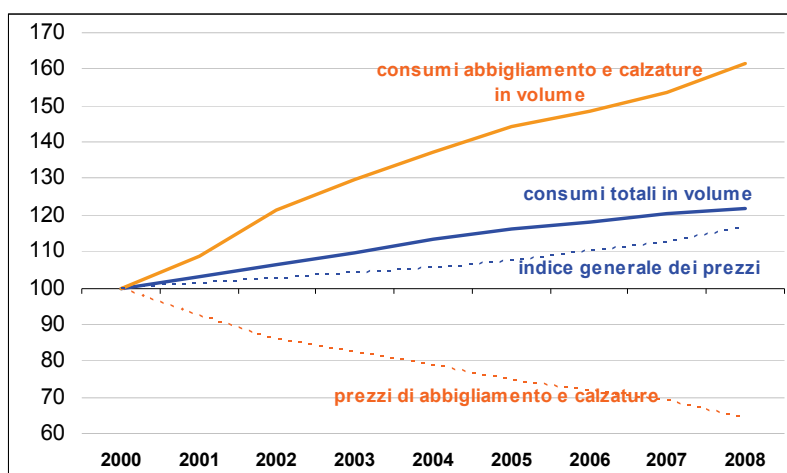
### 3.3.2 L'attrattività del mercato

#### La dinamica dei consumi di vestiario

Il mercato del vestiario (abbigliamento + calzature) nel Regno Unito ha goduto di una crescita straordinaria dei volumi (numero di capi) nell'ultimo decennio, molto più consistente che negli altri grandi mercati europei. I consumi (in volume) di abbigliamento, inoltre sono cresciuti più che nella media.

Alla crescita dei volumi, fa però da contraltare una marcata contrazione dei prezzi. In altri termini la crescita dei volumi nell'abbigliamento è avvenuta grazie ad un consistente calo dei prezzi medi. Il fenomeno è stato di grande portata, frutto di un epocale cambiamento del modello di consumo e della struttura dei canali distributivi che ha portato ad una netta crescita del mercato del cosiddetto segmento *Value for Money* (prezzi bassi).

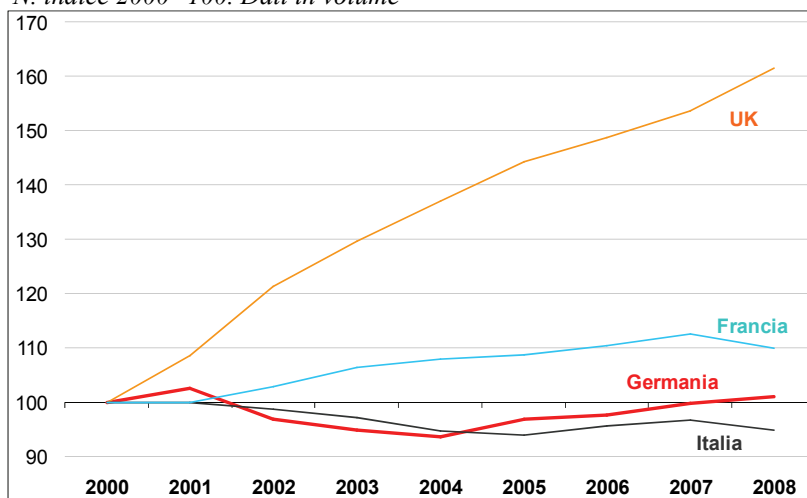
Figura 3.20. Regno Unito. Dinamica dei consumi e dei prezzi.  
N. indice 2000=100. Consumi in volume



Fonte: elab Hermeslab su dati Eurostat

Figura 3.21. Dinamica dei consumi nel Regno Unito e negli altri grandi mercati europei.

N. indice 2000=100. Dati in volume



Fonte: elab Hermeslab su dati Eurostat

La concentrazione della crescita soprattutto nel segmento *Value*, a scapito delle fasce di prezzo medie, ha avuto un'influenza negativa sulle esportazioni italiane verso il regno Unito, che hanno per tutto il decennio avuto un andamento stagnante, con una tendenza al declino.

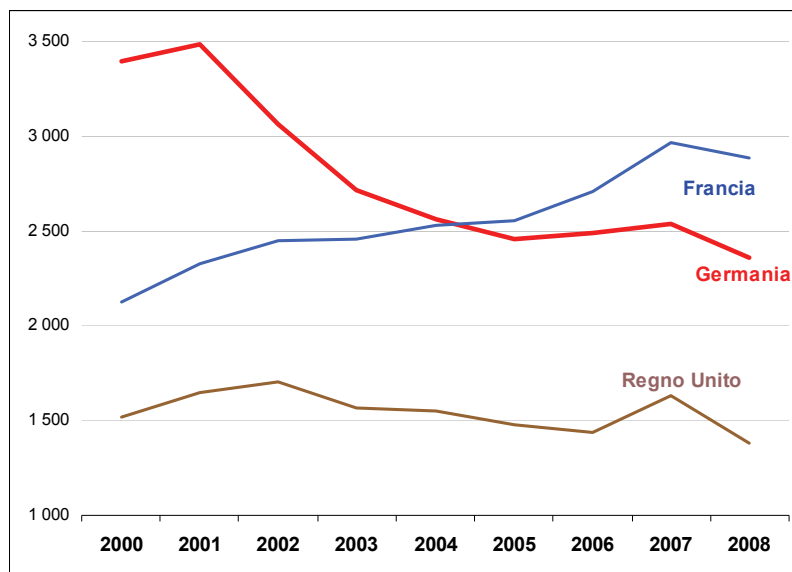
Il livello dell'*export* italiano nel Regno Unito 2008 è del 9,1% più basso di quello del 2000.

Il Regno Unito è storicamente uno dei principali Paesi Clienti del vestiario italiano. Tra il 2000 e il 2008 la sua Posizione è solo di poco arretrata, dal 5° al 7° posto tra i Paesi clienti per l'abbigliamento e dal 4° al 6° nella filiera pelle.

Il mercato inglese rappresenta il 17,3% del totale dei consumi di vestiario dell'Eur27, collocandosi al terzo posto per dimensione dopo Italia (18,7%) e la Germania (17,7%).

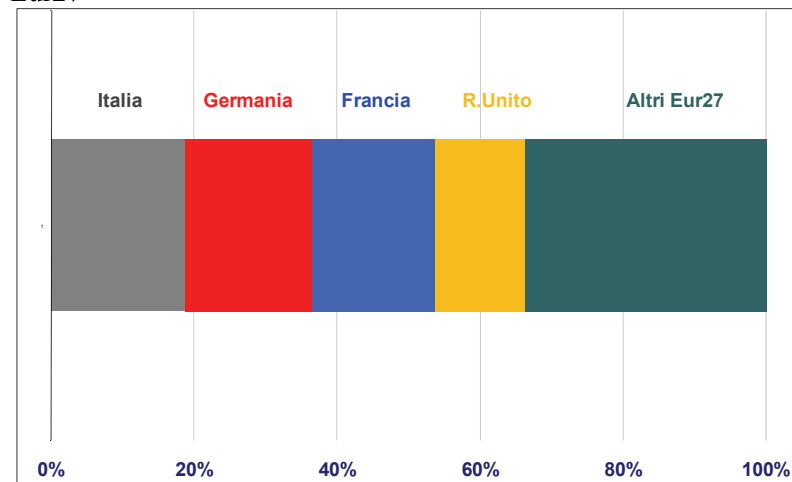
Figura 3.22. L'export italiano di vestiario nei principali mercati europei.

Dati in mln di Euro



Fonte: elab Hermeslab su dati Eurostat

Figura 3.23. I consumi di vestiario in Europa. 2007. % sul totale Eur27



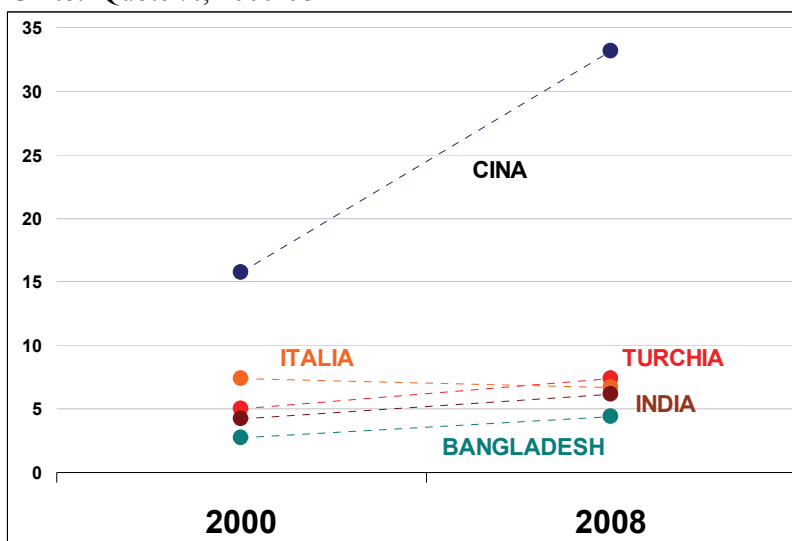
Fonte: elab Hermeslab su dati Eurostat

### La concorrenza internazionale

La progressiva liberalizzazione delle importazioni avvenuta con due tappe importanti nel 2002 e nel 2005 (abolizione definitiva delle limitazioni), in un contesto distributivo che negli stessi anni ha visto crescere improvvisamente la concorrenza con l'ingresso di nuovi operatori, ha favorito la fortissima deflazione dei prezzi del vestiario. Il principale beneficiario di questa evoluzione è stata, come nel resto d'Europa, la Cina, mentre le quote dell'Italia, raggiunta dalla Turchia al secondo posto tra i fornitori, sono leggermente scese.

Nella pelletteria, l'Italia non è tra i primi 5 fornitori del mercato inglese (è solo 12°), mentre è al 2° posto nelle borse e articoli da viaggio. E' al terzo posto nella calzature (ma era 1° nel 2000) mentre nell'abbigliamento è al 5° posto (era 4a nel 2000), ma ha mantenuto la propria quota % di mercato.

Figura 3.24. I primi 5 Paesi esportatori di vestiario nel Regno Unito. Quote %, 2000-08



Fonte: elab Hermeslab su dati Eurostat

Figura 3.25. Posizione, quote di mercato e variazione delle quote dei principali esportatori verso il Regno Unito per gruppi di prodotti

paesi	RANK 2000	quota% 08	var quota	paesi	RANK 2000	quota% 08	var quota
<b>Pelletteria</b>				<b>borse</b>			
CINA	1	39,3	10,8	CINA	1	48,6	-6,1
POLONIA	49	13,0	13,0	ITALIA	2	11,1	4,8
INDIA	2	9,7	-2,7	INDIA	4	9,1	3,5
GERMANIA	5	7,4	2,4	FRANCIA	3	7,5	1,5
USA	3	5,5	-4,7	HONG KONG	5	4,8	0,3
<b>Abbigliamento</b>				<b>Calzature</b>			
CINA	1	32,7	19,3	CINA	2	28,6	16,5
TURCHIA	3	9,5	3,0	VIET-NAM	3	13,8	3,4
INDIA	8	6,0	2,3	ITALIA	1	11,0	-6,7
BANGLADESH	10	5,8	2,3	INDIA	6	5,6	-0,4
ITALIA	4	5,4	0,3	BELGIO	8	5,3	0,5

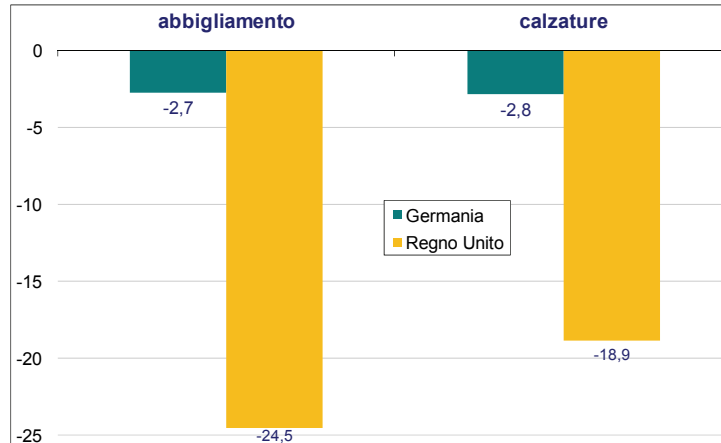
Fonte: elab Hermeslab su dati Eurostat

### I prezzi

Il mercato inglese si è sempre caratterizzato per elevati volumi d'acquisto (in numero capi acquistati pro capite) con bassi prezzi unitari. La tendenza, già presente negli anni novanta si è accentuata notevolmente nell'ultimo decennio, in cui i prezzi medi dell'abbigliamento nel Regno Unito sono scesi rapidamente. A fronte di un indice generale dei prezzi in crescita, nei 10 anni tra il '98 e il 2008 i prezzi del vestiario sono scesi del 21% nell'abbigliamento esterno uomo, del 41% (!) nella donna, del 26% nei bambini, del 7% nelle calzature.

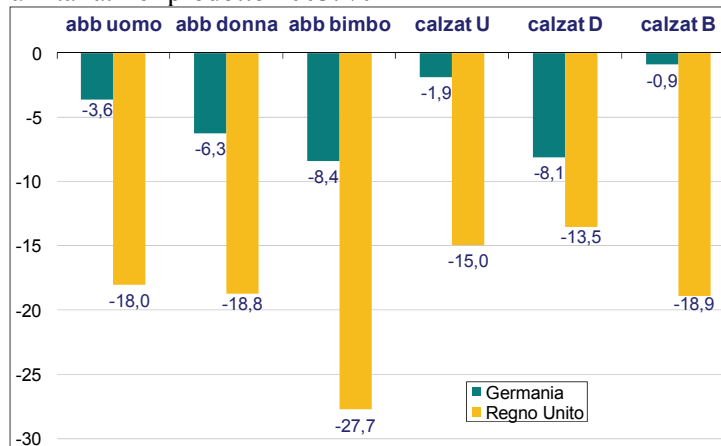
Secondo Eurostat nel 2007 mediamente i prezzi dell'abbigliamento erano del 25% più bassi che in Italia e del 20% per le calzature. La stessa indagine nel 2003 mostrava differenze con l'Italia del 18% e 19% rispettivamente nell'abbigliamento uomo e donna e differenze più bassi nelle calzature. I differenziali maggiori si registravano nel bambino: -28% nell'abbigliamento, -19% nelle calzature.

Figura 3.26. Regno Unito. Differenziali di prezzo rispetto all'Italia. 2007. %



Fonte: elab. Hermeslab su dati Eurostat

Figura 3.27. Regno Unito. Differenziali di prezzo rispetto all'Italia. Per prodotto 2003. %



Fonte: elab. Hermeslab su dati Eurostat

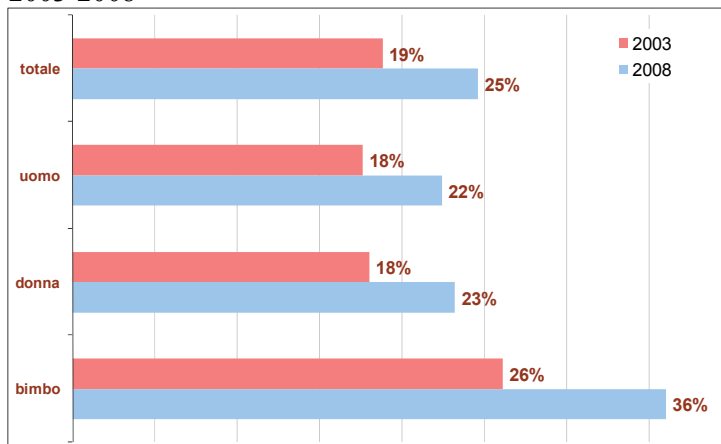
### ***Il fenomeno del trading down e il calo dei prezzi***

Il fenomeno più importante di questi anni nella distribuzione inglese è stato la crescita del segmento *value*. Il *trading down* ha interessato soprattutto i canali delle catene e dei super-iper

mercati, ma ad esso può venire assimilato anche il canale dei discount<sup>3</sup>. Rappresenta nel 2008 ¼ del mercato totale, con punte elevate in particolare per l'abbigliamento bimbo.

L'abbigliamento bimbo è un mercato di grande successo per il segmento di basso prezzo, la cui quota è cresciuta in 5 anni dal 26,1% al 36%. Secondo uno studio di Verdict i fattori che determinano la sensibilità al prezzo nell'abbigliamento bimbo sono due, il primo è strutturale: l'alta frequenza degli acquisti che seguono la crescita dei bambini; il secondo è stato l'aumento degli acquisti effettuati direttamente dai ragazzi nel segmento oltre i 10 anni, stimolato da una maggiore attenzione alla componente moda.

Figura 3.28. Quote % di mercato del segmento "Value".  
2003-2008



Fonte: Verdict

L'abbigliamento donna ha registrato le riduzioni di prezzo più consistenti nel decennio e la quota degli acquisti di prodotti di basso prezzo è cresciuta dal 18% al 23%. L'abbigliamento donna è oltre la metà (51%) del segmento *value* nel 2008.

L'abbigliamento uomo ha ridotto la sua quota, sia in generale che sul totale degli acquisti *value*, che nel 2008 rappresentano il 22% del mercato maschile, una quota in crescita dal 18% del 2003.

I due Leader del *trading down* sono il discounter Primark (1,9 miliardi di Euro di fatturato) che secondo le stime di Verdict detiene il 18,5% del mercato *value* e ha superato nel 2008 il marchio George della catena di supermercati ASDA, a cui invece è attribuita una quota del 16,3%. I due leader quindi controllano cumulativamente oltre il 34% del segmento.

La crescita del segmento *value* continua ad essere più rapida di quella complessiva dei consumi di abbigliamento. I dati mostrano però che è ormai in fase di rallentamento e sembra aver esaurito la sua spinta avendo probabilmente raggiunto la sua massima espansione e provocato la reazione di difesa degli altri canali che hanno a loro volta rivisto verso il basso i prezzi.

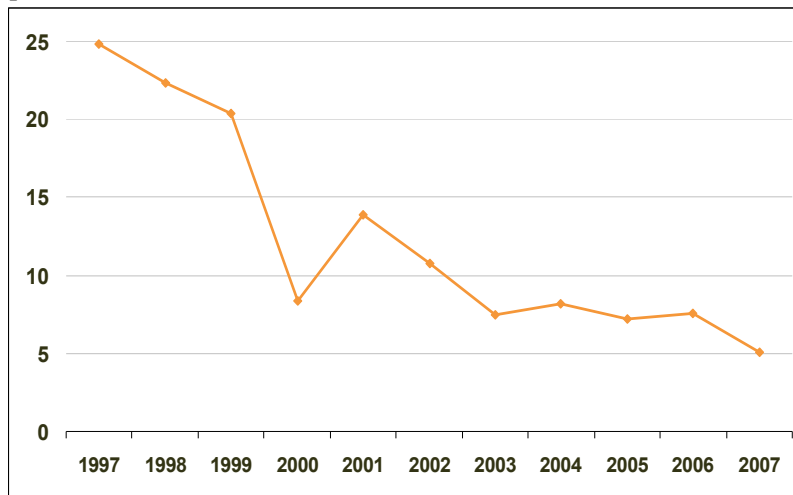
Sulla base dei dati disponibili ad oggi, non è possibile valutare se la crisi finanziaria di fine 2008 abbia riaperto la forbice tra la crescita del segmento e il resto del mercato.

---

<sup>3</sup> Nel mercato inglese si fa distinzione tra *discounter*, formato dai negozi multimarca che vendono a prezzi scontati, inferiori a quelli che si trovano in altri canali e comprendono anche quelli che in Italia verrebbero definiti stocchisti, e il segmento *value*, in cui prevalgono le *private label*, o le catene monomarca.



Figura 3.29. Regno Unito. La riduzione dello scarto tra la crescita del mercato "Value" e la media. Differenza (value-media) in punti percentuali dei tassi di crescita



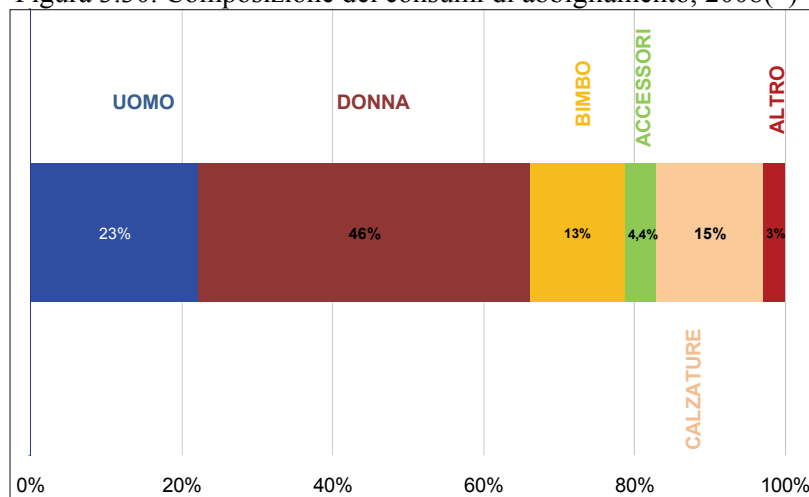
Fonte Elaborazioni hermes lab su dati Verdict

### Segmentazione per prodotto

Dei 58 miliardi di Euro di consumi 2008, la quota maggiore è di abbigliamento donna (46%). L'abbigliamento bimbo presenta una quota elevata (13%) come è relativamente elevata la quota degli accessori che arriva quasi al 4,5%.

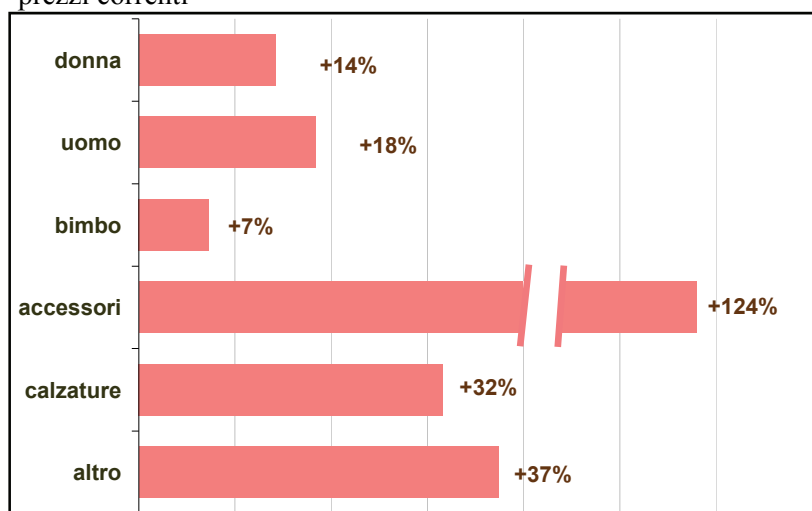
Il mercato degli accessori merita una particolare attenzione perché ha avuto un vero boom negli ultimi anni. Movimenti dei prezzi, i grandi cambiamenti nella struttura distributiva, rendono non sempre attendibili le cifre che riguardano aggregati piccoli come quello degli accessori e diverse rilevazioni forniscono cifre non sempre concordanti. Tuttavia che gli accessori siano in forte crescita è un dato riconosciuto da tutti gli analisti. Secondo le cifre ufficiali dell'ONS tra il 2002 e il 2008 la spesa in accessori di vestiario degli inglesi sarebbe più che raddoppiata (+124%), un mercato che si può stimare pari a circa 2,5 miliardi di Euro.

Figura 3.30. Composizione dei consumi di abbigliamento, 2008(\*)



Fonte: elaborazioni Hermes lab su dati Verdict, Mintel e ONS

Figura 3.31. La crescita dei consumi 2002-2008. var% cumulate a prezzi correnti



Fonte: elaborazioni Hermes lab su dati ONS

### 3.3.3 I canali distributivi

#### Introduzione

La distribuzione inglese presenta il maggior grado di concentrazione di tutta Europa, negli anni '90 i primi 3 *retailer* controllavano oltre 1/3 del mercato. Ancora oggi il solo Marks&Spencer ha una quota di mercato del 13%. Il settore è dominato da insegne note come Arcadia, Marks&Spencer e Next e nelle calzature C&J Clark e Stylo.

Tra il 2000 e il 2008, il numero dei *retailer* specializzati è sceso da 14mila a 13.500 (-27%), ma è in ripresa dal punto di minimo del 2003, quando il numero era sceso a 13mila. Sono invece in continua discesa gli specializzati nelle calzature, da 4.600 nel 2000 a 3.600 nel 2008. Nell'ultimo decennio, i leader tradizionali hanno subito la concorrenza di numerosi nuovi entranti che hanno innovato i *format* distributivi, tra i quali i più significativi sono le catene internazionali Zara, H&M e Gap e i *discounters* inglesi come Primark e Matalan. Una ulteriore minaccia ai leader è venuta dai super e iper mercati, una tendenza che nel Regno Unito ha avuto una tappa importante a fine anni novanta con l'acquisizione shock di ASDA da parte di Wal-Mart e l'introduzione della linea di abbigliamento *low price* George.

Nel Regno Unito, a differenza che nei paesi come l'Italia, il *format* messo in difficoltà dall'evoluzione del mercato non è quello degli indipendenti, ma quello dei *Department Stores*, che hanno rappresentato fino agli anni novanta la colonna portante della distribuzione di abbigliamento, primo fra tutti Marks & Spencer, dominatore incontrastato prima della crisi del 1998-99. Sul piano delle politiche di approvvigionamento, più che le quote dei diversi *format* è stato decisivo nel favorire i fornitori extra-europei, la crescita del segmento di mercato *Value for Money* (Figura 3.28).

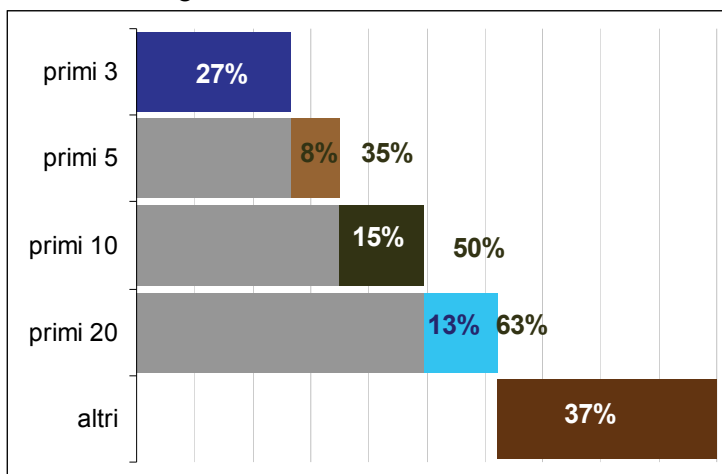
#### Concentrazione e struttura per canale

La concentrazione della distribuzione nel mercato inglese resta elevata malgrado una riduzione rispetto agli straordinari livelli degli anni novanta. Al 2007, i primi tre *retailer* controllano il 27% del mercato, i primi cinque il 35% e i primi dieci metà del mercato. I *retailer* dal

ventunesimo posto in poi contano per meno del 40%. Le catene appartenenti ad uno stesso gruppo sono considerate un singolo *retailer*.

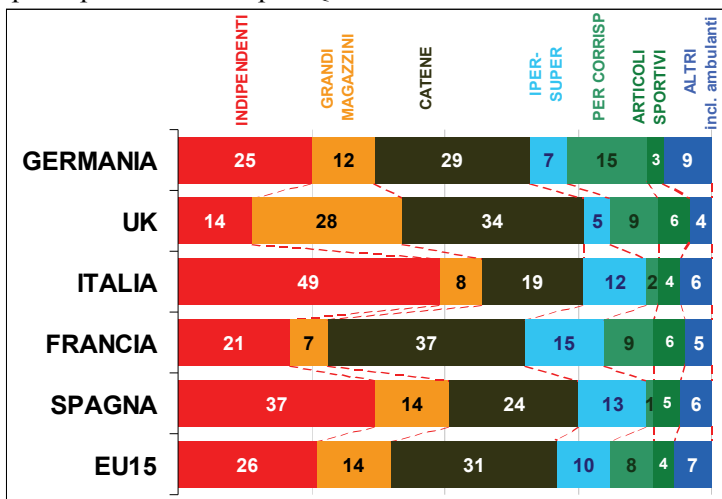
La quota degli indipendenti è la più bassa tra i Paesi europei (dati 2004) e quella dei grandi magazzini (quasi 1/3 del mercato) è nettamente più elevata<sup>4</sup>. Il *format* più importante sono però le grandi catene, con ai primi posti i *brand* inglesi. Iper e super contano per il 5% ma sono in crescita.

Figura 3.32. La concentrazione delle vendite nel mercato del vestiario, abbigliamento+calzature. 2007



Fonte: elab Hermes lab su dati aziendali e Verdict

Figura 3.33. La struttura della distribuzione del vestiario nei principali Paesi Europei. Quote % di mercato 2004



Fonte: elab Hermes lab su dati Retail Intelligence

<sup>4</sup> I dati relativi al confronto europeo (Figura 3-33) sono al 2004 e per omogeneità con gli altri Paesi si basano su una classificazione diversa da quella utilizzata nelle pagine successive, i dati possono quindi leggermente differire da quelli utilizzati nelle pagine seguente e non essere strettamente confrontabili.

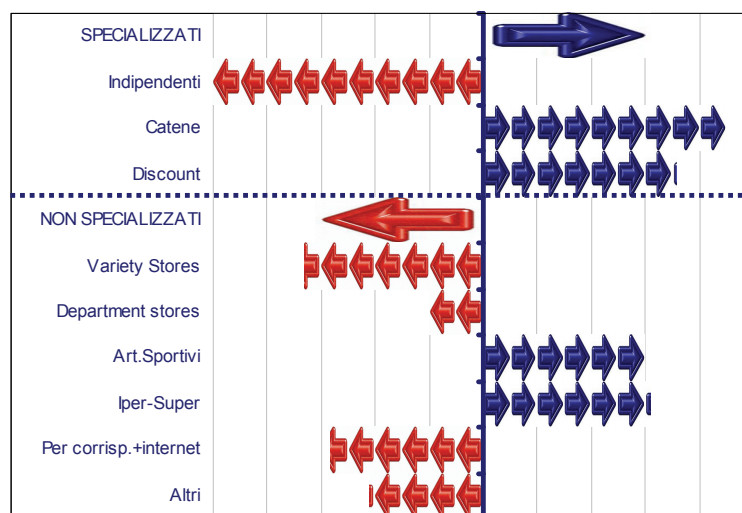
La formula tradizionalmente più importante sul mercato inglese è quella dei *Department Stores* / *Variety Stores*<sup>5</sup>. Questi *format* distributivi, assieme ai *retailers* indipendenti che contavano negli anni novanta per circa 1/5 del mercato sono caratterizzati da una gamma di prodotti di livello medio e alto, basata su marchi noti o su *private label* di fascia media come la storica (fino al 1997) *St Michael* di *Marks&Spencer* a cui dopo il *turnaround* dell'insegna di fine anni '90 è stata sostituita da una ampia gamma di oltre 30 *private label* specializzate per *target* e merceologia. Questi tre *format* sono stati i principali perdenti nella evoluzione del mercato nell'ultimo decennio in cui ha prevalso la tendenza al *trading down* dei consumatori. Per *Department* e *Variety Stores* la perdita di quote di mercato è stata generalizzata. Tra i *retailers* indipendenti ha interessato più i negozi specializzati nelle fasce medie o medio basse, non in grado di competere sul prezzo con catene e discounter, mentre indicazioni qualitative segnalano una tenuta dei negozi di fascia più alta, assimilabili alle *boutiques*.

La crisi dei *Department Stores* ha comportato, malgrado la parallela crescita della quota dei Supermercati e Ipermercati una discesa del peso dei negozi non specializzati.

La tendenza alla crescita delle quote dei Discount e dei Super+Iper sembra essersi arrestata tra il 2007 e il 2008, così come la discesa degli indipendenti, malgrado alcuni osservatori prevedano ulteriori cali nei prossimi anni. Al 2008 gli indipendenti mantengono una quota dell'11%, stabilizzata negli ultimi tre anni, le catene del 28%, i *Variety+Department Stores* del 24%. I Discount hanno arrestato la loro crescita all'11%.

I dati dell'ultima indagine sui consumi delle famiglie dell'Istituto Nazionale di Statistica (ONS), mostrano forti differenze nei canali d'acquisto per tipologia di prodotto. I canali tradizionali (inclusi discount indipendenti) mantengono una quota molto elevata nell'esterno uomo e ragazzo e in tutto il comparto delle calzature.

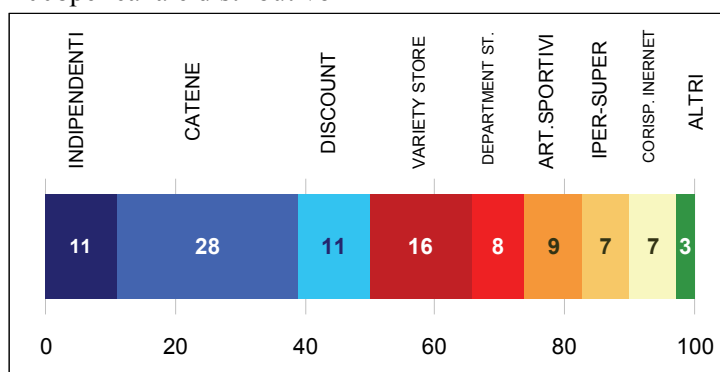
Figura 3.34. Variazione delle quote di mercato per canale. 2000-2008



Fonte: elab. Hermes lab su dati: ONS, Verdict, TNS

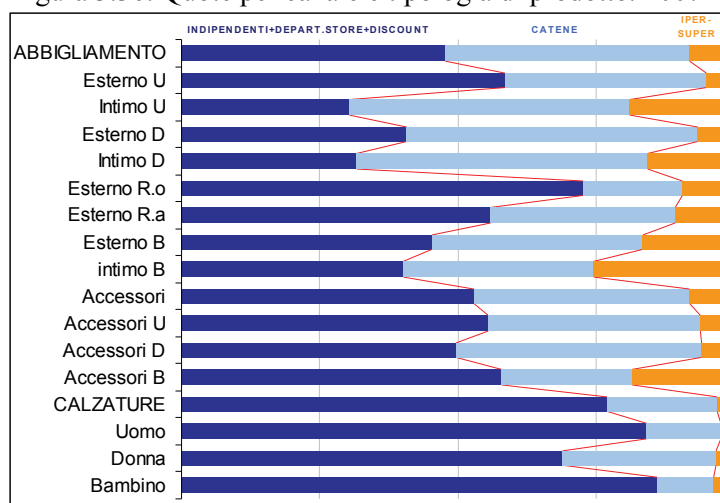
<sup>5</sup> Gli studi di mercato inglesi distinguono tra *Department Stores*, di grande dimensione e su più piani di cui **Marks&Spencer** e **Selfridges** sono gli esempi più noti e *Variety Stores*, di minore dimensione e generalmente collocati su un solo piano come ad esempio **BHS**. Negli altri Paesi, le due tipologie sono usualmente fuse sotto l'etichetta *Department Stores*.

Figura 3.35. Quote % di mercato abbigliamento + calzature 2008 per canale distributivo



Fonte: elab. Hermes lab su dati TNS World Panel fashion 2008

Figura 3.36. Quote per canale e tipologia di prodotto. 2007



Fonte: elab. Hermes lab su dati ONS, Family Spending 2007

### 3.3.4 Le caratteristiche dei canali

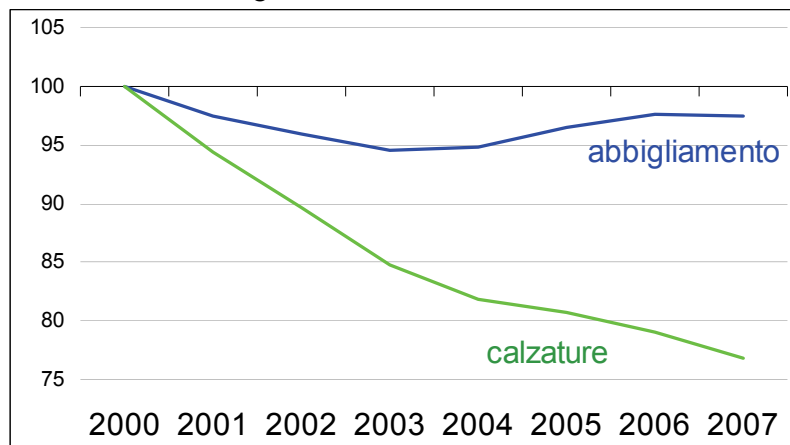
#### I negozi indipendenti

Al 2007 I negozi specializzati nell'abbigliamento sono circa 13mila con circa 30mila punti vendita. Di questi 13mila si può stimare oltre l'85% sia composto da micro imprese con meno di 10 dipendenti, e che possano essere classificate come *retailer* indipendenti. Non sono disponibili data sul numero dei negozi giuridicamente indipendenti, ma che fanno parte di catene con contratti di affiliazione. Valutando sulla base di opinioni di esperti che questi ultimi siano circa 2mila, si può stimare che i negozi indipendenti in senso stretto siano tra i 9mila e i 10mila.

A questi si aggiungono i negozi specializzati nelle calzature, 3.500 in complesso nel 2007 di cui circa 3mila possono essere classificati come indipendenti.

Come si è già osservato la loro quota di mercato è scesa all'11% nel 2008, pari a 6miliardi di Euro, ed è la più bassa tra i grandi mercati europei (Figura 3-33).

Figura 3.37. I negozi specializzati, tiene l'abbigliamento in discesa le calzature. N. di negozi 2000-2007



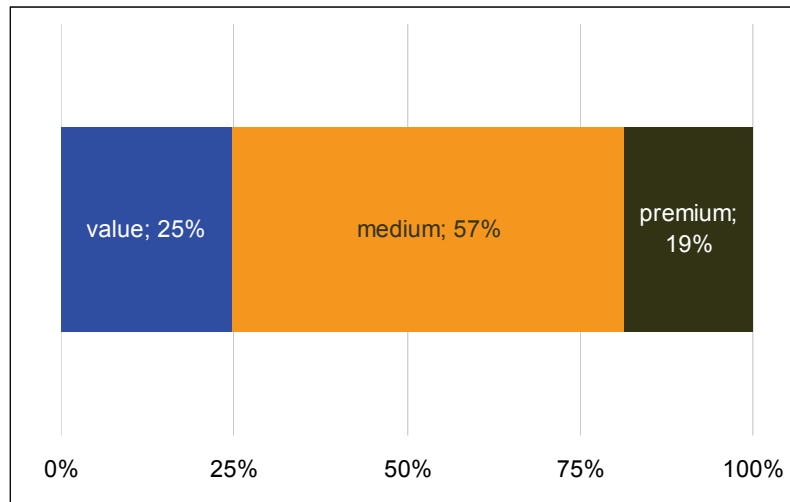
Fonte: elaborazioni Hermes lab su dati ONS

L'evoluzione del mercato descritta nelle pagine precedenti ha determinato la scomparsa degli indipendenti nella fascia di prezzo bassa, e in parte in quella media, ma ha mantenuto un ruolo significativo per questo canale nelle fasce di prezzo medio-alte e alte (premium), che rappresentano circa il 20% del mercato inglese del vestiario. Nel segmento medio gli indipendenti competono con i *Department Stores* e in quello elevato con le *boutiques* monomarca delle *griffes* e dei marchi di fascia alta, tra i quali gli inglesi Austin Reed (70 negozi monomarca), Ted Baker (9 monomarca) oltre che con alcune mini catene *multibrand* specializzate come Moss Bros.

Secondo un recente studio di Verdict, nel mercato dell'abbigliamento esterno maschile in particolare, fattori non di prezzo che rafforzano la *store loyalty* come ad esempio la qualità dei prodotti, la localizzazione nelle *high street*, l'assistenza alla vendita e l'ampiezza della scelta all'interno di una categoria (profondità di gamma) mantengono un peso significativo ed anzi nel 2007-2008 hanno accresciuto la loro importanza nel comportamento d'acquisto maschile.

Con l'eccezione del comparto dell'abbigliamento sportivo dove operano Intersport (con 150 negozi associati) e Sport2000 (con 180 negozi associati) I gruppi d'acquisto non svolgono un ruolo importante nel mercato inglese. Anche i grossisti hanno in peso non rilevante. Il ruolo degli agenti, di conseguenza diventa centrale nel rapporto con i negozi.

Figura 3.38. Segmentazione del mercato per fascia di prezzo. 2007



Fonte: Verdict, UK Fashion Multiples 2008

### **Le Catene**

Le catene sono state, come si è detto, il canale distributivo in maggior successo. Una crescita iniziata alla fine degli anni novanta, a scapito principalmente dei Department e Variety Stores, sull'onda dello sviluppo del mercato *Value for Money*. La rapida crescita ha rallentato nel 2007-2008, possibile segnale di un livellamento, anche se, secondo il pessimistico rapporto del 2006 di un gruppo di parlamentari inglesi (*All Party Parliamentary Small Shops Group*), la crescita delle catene potrebbe provocare entro il 2015 la scomparsa dei negozi indipendenti. Un rischio più concreto nel *food* e *grocery* che nell'abbigliamento.

Nel Regno Unito le catene hanno ormai raggiunto una quota di mercato del 28% pari a vendite complessive di 16,2 miliardi di Euro. Le caratteristiche del canale non differiscono in termini di modello distributivo, posizionamento e politiche di *sourcing* da quelle che si ritrovano negli altri Paesi Europei, molte catene hanno una dimensione ormai internazionale, o almeno europea. I due principali operatori sono inglesi Next e Arcadia Group. Oltre che uno degli attori più attivi nelle acquisizioni negli ultimi anni, Arcadia è uno dei principali innovatori sul mercato inglese, ha introdotto per primo, con l'insegna Top Shop, il modello del *Fast Fashion* nel Regno Unito. E' un gruppo multicanale, controlla alcuni *Department Stores* ed è attivo nell'*eCommerce*. Altre insegne note del gruppo sono: Burton, Dorothy Perkins, Evans, Miss Selfridge, Top Man e Walis.

Figura 3.39. Le principali catene specializzate nel vestiario

<i>Insegna/catena</i>	<i>n. di punti vendita 2008</i>	<i>Fatturato 2008 Mln €</i>
Next Retail	435	3.508
Arcadia Group Brands Ltd	339	2.323
New Look	68	1.549
River Island Clothing Ltd	226	1.139
Monsoon Plc	151	911
Clarks	302	911
H&M	800	729
Gap	47	501
Zara	38	345

Fonte: elab.Hermes lab su dati aziendali

### ***Department stores/Variety Stores***

La formula tradizionalmente più importante sul mercato inglese è quella dei *Department Stores / Variety Stores*<sup>6</sup>. All'inizio degli anni novanta erano oltre 1/3 del mercato, oggi rappresentano ancora 14 miliardi di Euro di vendite.

Alla fine degli anni novanta Marks&Spencer, il dominatore assoluto della distribuzione di abbigliamento fino ad allora, ha subito le conseguenze delle trasformazioni del mercato. Un drammatico *turnaround*, con la chiusura di molti negozi all'estero, la ristrutturazione della *supply chain* completamente trasferita all'estero e il riposizionamento dei *brand* e dell'immagine hanno evitato la chiusura. Oggi M&S ha stabilizzato la sua quota, restando, con ampio margine, il primo *Department Store* inglese. Si rivolge ad un *target* di consumatori over25, con un posizionamento di prezzo medio, ma con una componente moda decisamente maggiore che in passato. Sta promuovendo campagne di grande portata sui temi dei consumi sostenibili ed eco-compatibili.

Il secondo *Department Store* per vendite è BHS (British Home Store), con una specializzazione della gamma sulla donna e il bambino. BHS è controllato da Arcadia Group, il maggior *retailer* inglese, proprietario della più importanti catene. Nel 2009 è stata annunciata la fusione di BHS con Arcadia a cui seguirà una strategia di riposizionamento che prevede l'apertura delle insegne delle catene del gruppo all'interno dei *Department Stores*.

<sup>6</sup> Si veda la nota 5 sopra per la differenza, a volte molto sfumata tra *Department* e *Variety Store*



Figura 3.40. I principali *Department Stores* nel Regno Unito (\*)

<i>Insegna</i>	<i>Fatturato 2008 Mln €</i>	<i>Quota di mercato (su tot. Mkt UK)</i>
Marks & Spencer	6.332	13,9
Bhs	1.321	2,9
Debenhams	1.037	2,3
House of Fraser	683	1,5
John Lewis	683	1,5

(\*) I fatturati sono specifici vestiario+tessile, quando non disponibili direttamente da documenti aziendali sono stimati.

Fonte: elab.Hermes lab su dati aziendali

### ***Vendite per corrispondenza***

Il canale per corrispondenza di abbigliamento ha perso quote dal 2000 ad oggi, tuttavia il calo è la conseguenza del crollo delle vendite attraverso i cataloghi generalisti tradizionali.

Sono invece in crescita le vendite dei cataloghi specializzati attraverso internet da parte di operatori come ASOS, Boden, o Artigiano (specializzato in prodotti italiani) e soprattutto l'*eCommerce* delle insegne tradizionali, stimolate dall'ingresso in questo canale di gran parte dei *big players* e della distribuzione di abbigliamento come ad esempio Next, Marks&Spencer (che ha una partnership con Amazon), Arcadia Group, Debenhams, Monsoon, Tesco, Peacocks, New Look, e John Lewis. Littlewoods si è invece sviluppata da insegna di *Department Store* a *retailer* a catalogo con Littlewoods.com uno dei *brand* di Direct Shop (1,2miliardi di € di vendite). L'insegna Littlewoods è rimasta sul mercato, sempre all'interno del gruppo Direct Shop, solo con punti vendita di stock. (Littlewoods Clearance con 28 punti vendita).

La stima della quota di mercato è approssimativa. Gli sviluppi delle politiche multicanale della maggior parte dei *format* (catene, *Department Stores*, Supermercati) e il loro ingresso nelle vendite per corrispondenza e *on-line*, rende più sfumata e incerta la distinzione tra questo canale e gli altri e sarà sempre meno significativa in futuro.

Il canale delle vendite per corrispondenza in senso stretto realizza circa 420 milioni di Euro di vendite. Uno studio di Verdict che tiene conto anche delle vendite *on line* delle insegne tradizionali (*brick and mortar*) e degli specialisti delle vendite online stima il valore del canale nel 2008 pari al 5,7% del mercato, che equivale a circa 3,3 miliardi di Euro. E prevede che raddoppierà entro il 2013.

Il comparto abbigliamento, calzature ed accessori è il primo per crescita tra i settori dell'*eCommerce* inglese. E gli operatori del settore stanno scalando la classifica dei più importanti siti di *eCommerce* del Regno Unito. Secondo uno studio CapGemini nel 2008 le vendite *on line* di abbigliamento sono cresciute del 30%.

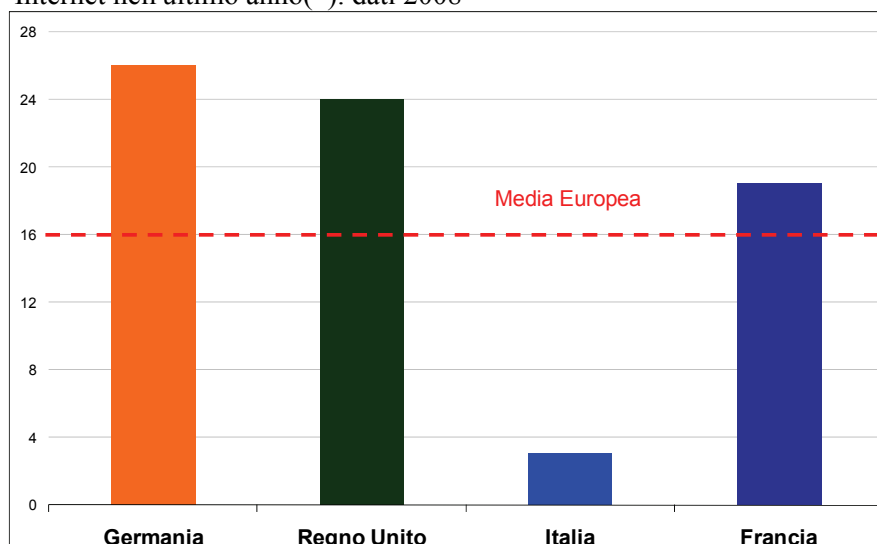
Negli ultimi due/tre anni lo sviluppo online parte dei *retailers* tradizionali è stato quindi molto rapido, probabilmente inaspettato per gli stessi operatori. Debenhams ad esempio ha dichiarato che la scelta di investire significativamente nelle vendite *on line* è avvenuta, a fine 2006, solo dopo che un *website* sperimentale era stato sommerso in poche settimane da richieste d'acquisto. Tesco dopo aver avviato il *website* a fine 2007 ha interrotto le operazioni *on line* nell'abbigliamento per valutarne il ritorno, a settembre 2009 ha rilanciato il sito in con un catalogo di 3.500 linee di prodotti (1000 dei quali disponibili solo *on line*) e 20 marchi.

Figura 3.41. Le principali insegne dell'eCommerce nell'abbigliamento. 2009

Rank	Insegna	Quota di mercato	Vendite online
1	Next	6,3%	203
2	Asos	5,1%	165
3	TopShop.com	3,4%	111
4	River Island	3,1%	102
5	New Look	2,9%	96
6	Fat Face	1,6%	52
7	Dorothy Perkins	1,4%	46
8	M and M Direct	1,3%	45
9	Boden	1,3%	42
10	Laura Ashley	1,1%	38

Fonte: elaborazioni Hermeslab su Verdict e dati aziendali

Figura 3.42. % di individui che ha effettuato acquisti di vestiario in Internet nell'ultimo anno(\*). dati 2008



(\*) nei 12 mesi precedenti alla rilevazione

Fonte: elab Hermeslab su dati Eurostat

### Super-Iper e Discount

Super e iper mercati sono stati un canale a crescita rapida nel decennio in corso. La strategia aggressive di espansione nel *non-food* e in particolare nell'abbigliamento di insegne come ASDA e Tesco ha fatto perdere quote di mercato soprattutto al canale dei *Department Stores*. Tra il 2000 e il 2007 la loro quota è aumentata di oltre 2.5 punti percentuali, dal 4,3% al 6,9%, corrispondente a circa 4 miliardi di Euro.

Tradizionalmente la quota di abbigliamento nella gamma di prodotti di Super e iper, che hanno nell'alimentare la principale specializzazione, era modesta e concentrata su prodotti di primo prezzo, con qualità e contenuto moda molto bassi.

Nel corso dell'ultimo decennio la gamma di offerta si è ampliata e le *private label* di questo canale hanno trovato un posizionamento più apprezzato dai consumatori. Il primo a seguire questa strategia è stato il marchio George introdotto con uno straordinario successo da ASDA dopo l'acquisizione da parte di Wal-Mart, poi utilizzata in tutto il gruppo. Tra i concorrenti di iper e super vi sono i discount, negozi multimarca a prezzi scontati e comprendono anche quelli che in Italia verrebbero definiti stocchisti.

Figura 3.43. Le principali insegne di Super-Iper mercati (\*)

<i>Insegna</i>	2000	2003	2005	2007
Asda	1,9%	3,2%	3,5%	3,7%
Tesco	1,1%	1,4%	2,0%	2,6%
Sainsbury	0,3%	0,2%	0,6%	0,3%
Altri	1,0%	0,7%	0,5%	0,3%
Totale	4,3%	5,5%	6,6%	6,9%

(\*) I fatturati sono specifici vestiario+tessile, quando non disponibili direttamente da documenti aziendali sono stimati.

Fonte: elab.Hermes lab su dati Verdict e aziendali

Figura 3.44. Le principali insegne del discount. Vendite in mln di Euro

<i>Insegna</i>	2005	2008
Primark Stores Ltd	1.320	2.004
TK Maxx	980	1.731
Matalan Ltd	1.554	1.594
Peacock Group	804	1.002

Fonte: elab.Hermes lab su dati aziendali

### *Altri*

La categoria altri include prevalentemente il commercio ambulante, gli outlet e formule di *convenience stores* in cui i prodotti di vestiario hanno una quota nettamente minoritaria.

La quota di mercato di questi canali nel loro insieme è stabile intorno al 3% corrispondente ad un valore delle vendite di poco più di 1,5 miliardi di Euro

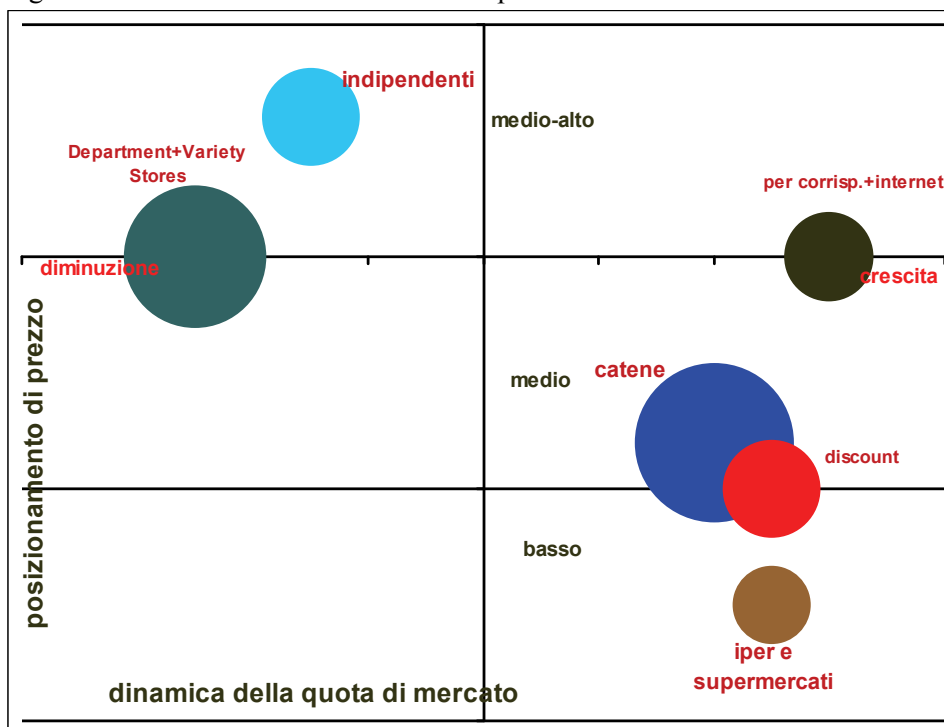
### 3.3.5 *L'attrattività dei canali di vendita per le imprese artigiane toscane*

La concorrenza internazionale sulle fasce medie e bassa rende difficile la penetrazione del mercato inglese da parte delle imprese toscane nei canali degli iper e super mercati e in larga misura anche nelle catene, con l'eccezione per queste ultime nei casi in cui flessibilità e rapidità siano un fabbisogno esasperato da parte del distributore.

I canali che operano sul segmento medio alto in cui la concorrenza si basa anche su fattori non di prezzo hanno visto in questi anni un ridimensionamento delle quote di mercato. Per avviare con successo un processo di penetrazione del mercato in questi canali è quindi necessaria una importante attività di selezione per individuare i partner vincenti (*cherry picking the winner*) ed un altrettanto importante focalizzazione dell'offerta sulle esigenze dei vincitori.

L'analisi ha messo in luce che il canale delle vendite per corrispondenza/internet è un'interessante possibilità che merita ulteriori approfondimenti. Le previsioni indicano che nel giro di poco più di un quinquennio potrebbe raggiungere una dimensione paragonabile a quella dei negozi indipendenti.

Figura 3.45. Posizionamento e attrattività per canale



Fonte: Hermes lab

### 3.3.6 Appendici: le prime 50 città della Germania e del Regno Unito

#### Germania

Nella tabella alla pagina seguente sono riportati per le 50 maggiori città tedesche per popolazione due indicatori, utili ad una prima valutazione approssimata del potenziale attrattivo dei principali centri urbani tedeschi.

Il primo denominato indicatore di reddito pro capite, fornisce un'indicazione di quali siano le città più benestanti e quindi, in modo approssimato, sul tenore di vita. L'indicatore è relativo, non assoluto, è calcolato ponendo uguale a 100 la il reddito medio pro capite della Germania.

Il secondo, denominato indicatore di mercato potenziale fornisce invece indicazioni sul reddito complessivo della città. E' calcolato moltiplicando il reddito pro capite per il numero di abitanti. Anche in questo caso l'indicatore è relativo ottenuto ponendo uguale a 100 la media delle cinquanta città. Questo indicatore è riportato anche nella mappa qui a fianco in cui gli aerogrammi sono proporzionali al valore dell'indicatore.

Figura 3.46. mappa delle 50 città più popolate della Germania. Indicatore di mercato potenziale. dati 2006



Fonte: elaborazioni Hermes lab su dati Eurostat e City Mayors Statistics

Figura 3.47. Le prime 50 città tedesche per popolazione: reddito pro capite e capacità di spesa

<i>Rank</i>	<i>Città</i>	<i>Stato</i>	<i>popolazione</i>	<i>indicatore di reddito pro capite</i>	<i>indicatore di mercato potenziale</i>
1	Berlin	Berlin	3.275.000	84	501
2	Hamburg	Hamburg	1.686.100	172	528
3	München	Bavaria	1.185.400	194	417
4	Köln	Northrhine-Westfalia	965.300	102	180
5	Frankfurt	Hessen	648.000	272	320
6	Essen	Northrhine-Westfalia	588.800	119	128
7	Dortmund	Northrhine-Westfalia	587.600	112	119
8	Stuttgart	Baden-Württemberg	581.100	202	214
9	Düsseldorf	Northrhine-Westfalia	568.900	233	241
10	Bremen	Bremen	527.900	141	135
11	Hannover	Lower Saxony	516.300	99	93
12	Duisburg	Northrhine-Westfalia	513.400	95	89
13	Nürnberg	Bavaria	486.700	153	135
14	Leipzig	Saxony	486.100	90	80
15	Dresden	Saxony	473.300	105	90
16	Bochum	Northrhine-Westfalia	388.100	107	76
17	Wuppertal	Northrhine-Westfalia	365.400	99	66
18	Bielefeld	Northrhine-Westfalia	320.900	108	63
19	Bonn	Northrhine-Westfalia	307.500	142	80
20	Mannheim	Baden-Württemberg	306.100	172	96
21	Karlsruhe	Baden-Württemberg	279.600	155	79
22	Gelsenkirchen	Northrhine-Westfalia	276.200	88	44
23	Wiesbaden	Hessen	269.200	162	79
24	Münster	Northrhine-Westfalia	265.900	151	73
25	Mönchengladbach	Northrhine-Westfalia	264.400	87	42
26	Chemnitz	Saxony	255.600	95	44
27	Augsburg	Bavaria	253.800	143	66
28	Braunschweig	Lower Saxony	243.700	117	52
29	Aachen	Northrhine-Westfalia	241.300	117	52
30	Krefeld	Northrhine-Westfalia	238.000	112	49
31	Halle	Saxony-Anhalt	237.400	80	35
32	Kiel	Schleswig-Holstein	229.900	130	55
33	Magdeburg	Saxony-Anhalt	224.100	91	37
34	Oberhausen	Northrhine-Westfalia	221.700	76	30
35	Lübeck	Schleswig-Holstein	213.400	100	39
36	Freiburg	Baden-Württemberg	206.300	127	48
37	Hagen	Northrhine-Westfalia	201.700	101	37
38	Erfurt	Thuringia	195.000	105	37
39	Kassel	Hessen	193.500	152	54
40	Rostock	Mecklenburg-Vorpommern	192.100	90	31
41	Mainz	Rhineland-Palatinate	186.700	139	47
42	Hamm	Northrhine-Westfalia	180.300	77	25
43	Saarbrücken	Saarland	180.000	120	39
44	Herne	Northrhine-Westfalia	174.200	65	21
45	Mülheim	Northrhine-Westfalia	173.000	106	33
46	Solingen	Northrhine-Westfalia	164.500	80	24
47	Osnabrück	Lower Saxony	164.000	139	41
48	Ludwigshafen	Rhineland-Palatinate	162.000	201	59
49	Leverkusen	Northrhine-Westfalia	161.700	138	41
50	Oldenburg	Lower Saxony	157.600	127	36

Legenda: Indicatore di Reddito pro-capite calcolato al 2006, indice media Germania =100

Indicatore di Mercato potenziale calcolato sulla base di una stima del reddito complessivo della città, indice media delle 50 città=100

Fonte: elaborazioni Hermes lab su dati Eurostat e City Mayors Statistics

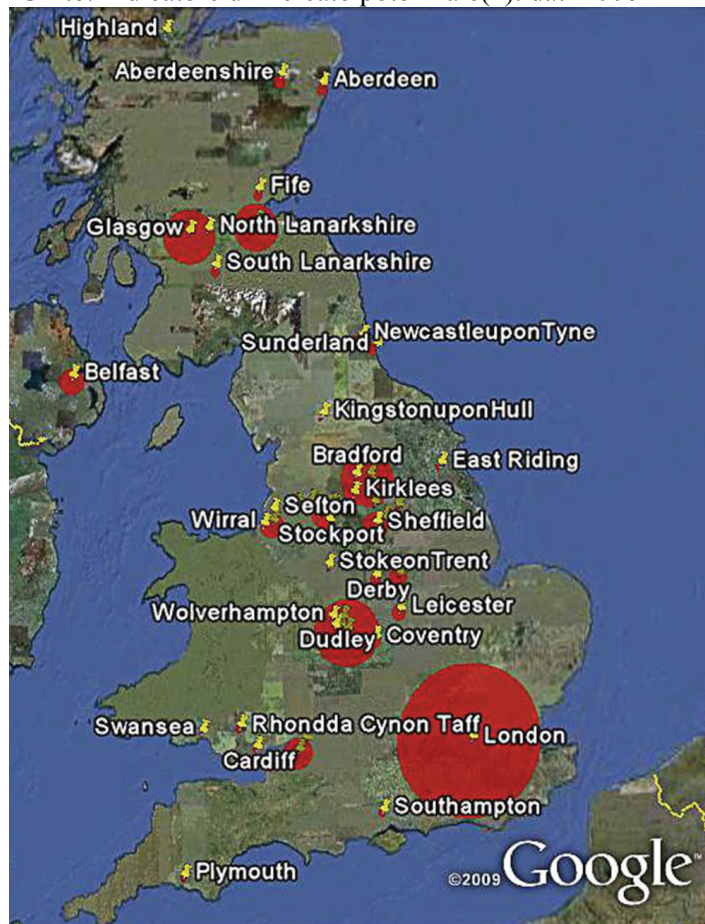
## Regno Unito

Nella tabella alla pagina seguente sono riportati per le 50 maggiori città inglesi per popolazione due indicatori, utili ad una prima valutazione approssimata del potenziale attrattivo dei principali centri urbani.

Il primo denominato indicatore di reddito pro capite, fornisce un'indicazione di quali siano le città più benestanti e quindi, in modo approssimato, sul tenore di vita. L'indicatore è relativo, non assoluto, è calcolato ponendo uguale a 100 la il reddito medio pro capite del Regno Unito.

Il secondo, denominato indicatore di mercato potenziale fornisce invece indicazioni sul reddito complessivo della città. E' calcolato moltiplicando il reddito pro capite per il numero di abitanti. Anche in questo caso l'indicatore è relativo ottenuto ponendo uguale a 100 la media delle cinquanta città. Questo indicatore è riportato anche nella mappa qui a fianco in cui gli aerogrammi sono proporzionali al valore dell'indicatore.

Figura 3.48. Mappa delle 50 città più popolate del Regno Unito. Indicatore di mercato potenziale(\*). dati 2006



(\*). Il dato della città di Londra è rappresentato meno che proporzionalmente rispetto al valore dell'indicatore

Fonte: elaborazioni Hermes lab su dati Eurostat e City Mayors Statistics



Figura 3.49. Le prime città del Regno Unito per popolazione: reddito procapite e capacità di spesa

<i>Rank</i>	<i>Città</i>	<i>popolazione</i>	<i>indicatore di reddito pro capite</i>	<i>indicatore di mercato potenziale</i>
1	London	7.074.265	289	2165
2	Birmingham	1.020.589	170	184
3	Leeds	726.939	200	154
4	Glasgow	616.430	233	152
5	Sheffield	530.375	154	87
6	Bradford	483.422	136	69
7	Liverpool	467.995	166	82
8	Edinburgh	448.850	286	136
9	Manchester	430.818	161	74
10	Bristol	399.633	232	98
11	Kirklees	388.807	161	66
12	Fife	349.300	128	47
13	Wirral	329.179	100	35
14	North Lanarkshire	325.940	136	47
15	Wakefield	317.342	161	54
16	Cardiff	315.040	110	37
17	Dudley	312.194	157	52
18	Wigan	309.786	118	39
19	East Riding	308.689	120	39
20	South Lanarkshire	307.450	148	48
21	Coventry	306.503	167	54
22	Belfast	297.300	268	84
23	Leicester	294.830	191	60
24	Sunderland	294.261	156	49
25	Sandwell	292.196	157	49
26	Doncaster	291.804	121	37
27	Stockport	291.080	198	61
28	Sefton	289.739	108	33
29	Nottingham	283.969	231	69
30	Newcastle-upon-Tyne	282.338	163	49
31	Kingston-upon-Hull	266.775	120	34
32	Bolton	265.449	118	33
33	Walsall	262.593	157	44
34	Plymouth	255.826	145	39
35	Rotherham	255.342	121	33
36	Stoke-on-Trent	254.438	132	35
37	Wolverhampton	244.453	157	41
38	Rhondda Cynon Taff	240.117	164	42
39	South Gloucestershire	235.129	169	42
40	Derby	233.708	207	51
41	Swansea	230.180	137	33
42	Salford	229.179	161	39
43	Aberdeenshire	227.430	223	54
44	Barnsley	227.213	121	29
45	Tameside	220.722	198	46
46	Oldham	220.172	118	28
47	Trafford	218.893	198	46
48	Aberdeen	217.260	223	51
49	Southampton	214.859	187	43
50	Highland	208.700	131	29

Indicatore di Reddito pro-capite calcolato al 2006, indice media Regno Unito =100

Indicatore di Mercato potenziale calcolato sulla base di una stima del reddito complessivo della città, indice media delle 50 città=100

Fonte: elaborazioni Hermes lab su dati Eurostat e City Mayors Statistics



## 4. L'INDAGINE SUL CAMPO: LE OPINIONI SULLA COMPETITIVITÀ DELLA MODA ARTIGIANA TOSCANA

### 4.1 I prodotti valutati

L'indagine sul campo si è caratterizzata per un approccio concretamente centrato sui prodotti. Il test ha messo infatti al centro del dialogo con i *retailer* e i *buyer* un pacchetto di specifici prodotti piuttosto che la generica percezione delle caratteristiche delle imprese o delle fasce prezzo tipiche della moda artigiana toscana.

E' stato quindi necessario selezionare, anche a costo di alcune forzature un insieme limitato di prodotti all'interno dell'offerta potenziale complessiva delle imprese.

Sono quindi stati presentati all'interno di un catalogo corredato da schede tecniche 43 prodotti selezionati.

La selezione è avvenuta a partire da 23 imprese che si sono rese disponibili per il test, per ciascuna di esse si sono selezionati, in collaborazione con le imprese uno o più prodotti particolarmente rappresentativi della gamma di offerta. I prodotti sono stati raggruppati in 5 famiglie di prodotto: pelletteria, calzature uomo, maglieria, abbigliamento femminile e bambino. Per ciascun prodotto è stato predisposto, ove rilevante, un abbozzo di cartella colori e le schede tecniche corredate di campioni di materiale. Ogni volta che è stato possibile le interviste sono quindi avvenute di persona sottoponendo ai *buyer* le schede che consentivano una seppur limitata ed elementare percezione tattile oltre che visiva dei prodotti.

Il catalogo dei prodotti si è dimostrato uno strumento essenziale, pur con tutti i limiti di derivanti dalla mancanza di campioni dei prodotti e dall'ampiezza della gamma degli articoli presentati, per instaurare un dialogo con i *buyer* e rilevare valutazioni non generiche.

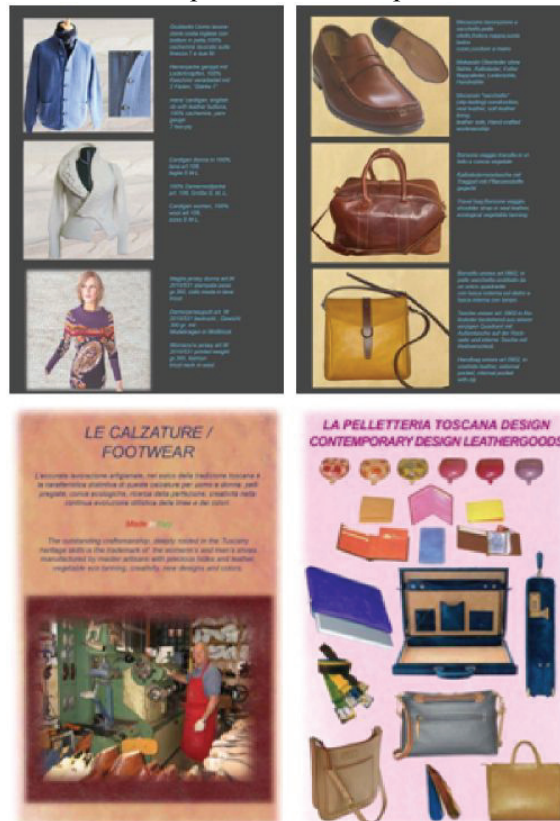
La gamma dei prodotti è risultata ampia e, anche in conseguenza della specializzazione dei *buyer* per categoria, non per tutti i prodotti e le famiglie è stato possibile rilevare una valutazione specifica dei prodotti da parte dei *buyer*.

In particolare, per alcune famiglie di prodotto, gli accessori in pelle, le calzature, la maglieria e l'abbigliamento femminile è stato possibile realizzare interviste approfondite, per la famiglia dell'abbigliamento bambino le evidenze dalle interviste sono state più frammentarie e per alcuni prodotti molto particolari della pelletteria non è stato possibile rilevare le valutazioni dei *buyer*.

Figura 4.1. Il catalogo dei prodotti



Figura 4.2. Materiale illustrativo inviato preventivamente per email ai *buyer*



## 4.2 I risultati del test di mercato: punti di forza e debolezza e il gap rispetto alla concorrenza

### 4.2.1 Obiettivi e caratteristiche del test

#### I retailers intervistati

Sia nel Regno Unito che in Germania si sono selezionati distributori appartenenti a diversi canali distributivi di specifico interesse per la Moda artigiana toscana. Sono stati privilegiati, quando possibile *retailers* con particolare attenzione ai prodotti italiani, in qualche caso specializzati o prevalentemente orientati ai prodotti italiani.

Per l'indagine nel Regno Unito i contatti sono avvenuti attraverso agenzie di diffusione locali con cui esistevano rapporti precedenti all'indagine. Ciò ha consentito una migliore selezione dei *retailers* e ha garantito una maggiore disponibilità da parte degli intervistati. Nel caso di Marks&Spencer l'intervista è avvenuta con la presenza dei *buyers* sia della pelletteria/accessori che dell'abbigliamento.

Figura 4.3. Gli intervistati per il mercato del Regno Unito

Tipologia	Intervistato
Negozi specializzati ( <i>Specialty stores</i> )	<p><b>New &amp; Lingwood - Jermin Street – Londra</b>, Gestisce due negozi storici a Londra e Eton di abbigliamento a proprio marchio. Ha iniziato l'attività con la produzione di camicie (<i>shirtmakers</i> since 1865). E' un riferimento del gusto maschile college, classico inglese. Vende camicie, cravatte, gemelli, scarpe, maglie, etc. Acquista esclusivamente in UK ed Italia.</p> <p><b>N.Peal – Burlington Arcade – Londra</b>. Gestisce due negozi a Londra e a Bicester (Outlet Centre della catena <i>Value Retail</i> a nord est di Londra). Specializzato in maglieria uomo ed anche donna. Vende con marchio proprio. Acquista anche in Cina, ma prevalentemente in UK ed Italia.</p> <p><b>Volpe – Denbigh Street– Londra</b>, Gestisce un negozio di alta gamma specializzato in moda maschile, abiti, maglieria, accessori, incluse scarpe. Acquista quasi esclusivamente in Italia, prodotti di Bresciani, Caruso, Malo, etc. Si è concentrata la ricerca su negozi <i>multi brand</i> di fascia alta, possibili acquirenti di prodotti di qualità, di ricerca e di nicchia e non necessariamente focalizzati su <i>brand</i> internazionali.</p>
Grande Distribuzione ( <i>Department Stores</i> )	<p><b>Marks &amp; Spencer</b>, oltre 600 negozi nel Regno Unito, di cui il <i>flagship</i> a Marble Arch in Oxford Street e 295 all'estero, principalmente in Paesi del Commonwealth e di influenza britannica.</p> <p><b>John Lewis</b>, 29 <i>Department Stores</i>. E' stato il più brillante per performance nel 2009 (+16% di fatturato), con una gestione molto attenta e focalizzata per target di consumatore. <i>Non sono stati intervistati Department Stores quali Harrods, Harvey Nichols, Liberty e Selfridges che notoriamente acquistano brand internazionali. Bhs e Debenhams sono stati esclusi perché hanno un assortimento di livello basso (prezzi)</i></p>
Buyer – Agenti	<p>Agenzia <b>Italia Accessories</b>, specializzata nella rappresentanza commerciale di aziende di accessori italiani.</p> <p><b>AGAM Malingri</b>, <i>buyer/consulente</i> per gli acquisti in Italia di <i>specialties stores</i> inglesi (es. Crombie)</p>
On line / Mail Order	<p><b>Artigiano</b>, è specializzato in prodotti di origine italiana (o supposta tale). Solo Donna. Vende al 90% a clienti britannici.</p>

Per la Germania la selezione è avvenuta a partire da una lista di circa 70 potenziali intervistati, contattati via email o telefonicamente. La disponibilità all'intervista è risultata molto bassa, in molti casi si sono avuti rinvii e rinunce all'ultimo momento, in particolare per quanto riguarda i negozi specializzati. In due casi la visita non è stata possibile e l'intervista è avvenuta telefonicamente dopo l'invio di materiale illustrativo.

Tutte le interviste sono state realizzate con il supporto di un interprete.

Figura 4.4. Gli intervistati (\*) per il mercato tedesco

<i>Tipologia</i>	<i>Intervistato</i>
Negozi specializzati ( <i>Specialty stores</i> )	<b>Stierblut</b> , Monaco, abbigliamento uomo e donna, calzature e accessori in pelle, distribuisce marchi internazionali noti, inserisce nella gamma anche prodotti sostenibili <b>Reiner Appellrath Cüpper</b> , Colonia, Uomo e donna, prodotti classici e moda, fascia medio alta, distribuisce marchi noti italiani
Grande Distribuzione ( <i>Department Stores</i> )	<b>Galeria Kaufhof</b> , Colonia, <i>department store</i> storico, presente in tutte le regioni della Germania, con oltre 100 punti vendita, appartiene al gruppo Metro, dopo la crisi di Karstadt/Quelle è il più grande <i>retailer</i> moda della Germania, fascia media.  <b>Manufactum</b> , Waltrop/Colonia. Ritel multicanale ( <i>department store</i> , mail order, online), 7 <i>Department Stores</i> in Germania, catolghi nel Regno Unito, Austria e Svizzera. Appartiene al gruppo Otto Versand, il secondo <i>retailer</i> tedesco nella moda e maggior Mail Order. Manufactum è uno dei più interessanti nuovi <i>format</i> per i <i>Department Stores</i> . Fascia di prezzo medio-alta. Focalizzato sulla qualità dei prodotti
Buyer - Agenti	<b>Taj-woodscherer</b> , Monaco, moda e accessori per la casa, anche con vendite <i>on-line</i> , fascia medio alta
On line / Mail Order	<b>Yoox</b> , il maggiore <i>On-line store</i> italiano della moda, con sezioni specializzate per i diversi mercati europei, intervistato il <i>buyer</i> per il mercato nord europeo <b>Alba Moda</b> , Bad Salzufflen, Uomo, donna, accessori fascia media, vende sia <i>Private labels</i> che marchi, tratta marchi e prodotti italiani (LiuJo, Geox). Appartiene al Gruppo Otto Versand. Presenta prodotti di ispirazione italiana. Fascia media-medio alta.

(\*) in alcuni casi l'intervista è avvenuta telefonicamente o con risposta scritta dopo l'invio delle immagini relative al catalogo

## 4.2.2 Risultati della ricerca

### Introduzione

In generale, l'accoglienza e l'interesse ad un eventuale inserimento nei negozi dell'artigianato toscano è risultato tiepido, in particolare in Germania, dove è stato particolarmente difficile sottoporre ai *buyer* i prodotti da valutare, anche per il momento congiunturalmente difficile durante il quale il test è stato effettuato (dicembre 2009-gennaio 2010). L'approccio da *ricerca di mercato*, l'ampiezza della gamma di prodotti presentati, inoltre, tendeva a rendere i *buyer* intervistati meno coinvolti. Si deve infine tenere in considerazione che la tipologia di presentazione prevalentemente fotografica, senza campioni, è inusuale per i *buyer* e rappresenta soltanto un primo elemento di valutazione.

I prodotti che hanno ricevuto i maggiori apprezzamenti sono quelli della pelletteria, in seconda battuta le scarpe, in particolare per il rapporto qualità prezzo (anche se si deve osservare che la effettiva qualità dei prodotti era penalizzata dalla presentazione esclusivamente fotografica, in assenza di campioni).

### ***Assortimento e Qualità dei Prodotti***

Per il mercato tedesco i prodotti sono giudicati adeguati, ma prevalentemente per il mercato dei negozi indipendenti e per gli *specialty stores* (maglieria e pelletteria in particolare) dove tuttavia si registra, nelle fasce prezzo considerate, una competizione forte da parte dei prodotti con marchi noti. La selezione di *buyer* e gruppi d'acquisto che gestiscono marchi propri e *private label* rappresenta quindi un percorso praticabile. Un'eccezione potrebbero essere le calzature, sia per l'assortimento molto classico che per un livello dei prezzi abbordabile anche per *Department Stores*, cataloghi e online, dove potrebbero coprire la fascia superiore dell'offerta.

Per il mercato inglese, la maggior parte dei prodotti presentati è stata considerata molto sbilanciata verso il classico, in misura molto accentuata per i prodotti uomo. Benchè nel test si fossero selezionati *retailers* di orientamento classico e attenti al Made in Italy più che trendy, è emersa in più occasioni la richiesta di un maggiore aggiornamento dei prodotti, e di un adeguamento al gusto inglese, anche con colori o dettagli inusuali. Soprattutto per i prodotti di maglieria di prezzo più elevato, si richiederebbe quindi un lavoro di contestualizzazione al gusto anglosassone pur mantenendo una matrice di moda italiana. Sono invece stati apprezzati stile e varietà dei prodotti di pelletteria, in particolare borse e portafogli.

### ***Prezzi***

La valutazione dei prezzi è stata omogenea nei due mercati, tenuto conto del differenziale di prezzi tra Germania e Regno Unito che gravita intorno al 15-20% (più elevati in Germania che nel Regno Unito).

Nella Figura 4.5 è stata effettuata una simulazione per calcolare i prezzi di vendita al pubblico dei prodotti delle imprese che hanno partecipato al test, applicando ai prezzi di sell-in indicati dalle imprese i moltiplicatori medi dei canali distributivi (*specialty stores* e *Department Stores*) in Germania e Regno Unito incluso quello online.

Figura 4.5. Simulazione dei prezzi di vendita al consumo. Applicazione dei moltiplicatori di vendita per alcuni dei prodotti considerati nel test. AI-2009-2010

		prezzo sell-in Euro	prezzi al consumo in Euro				
Articolo			Germania specialty	Germania dep. store	R.Unito specialty	R.Unito dep. Store	Online / mail order
Pelletteria	Portamonete	22	53	59	59	66	48
	Portafogli	58	139	157	157	174	128
	Borsone	195	468	527	527	585	429
	Borsa Donna	135	324	365	365	405	297
	Borsa Donna	105	252	284	284	315	231
	Portafoglio	72	173	194	194	216	158
	Portachiavi	10	24	27	27	30	22
	Porta palmare	35	84	95	95	105	77
	Valigia	300	720	810	810	900	660
	Borsello	95	228	257	257	285	209
	Zaino cervo	116	278	313	313	348	255
Scarpe	Mocassino U	45	108	122	122	135	99
	Mocassino U	44	106	119	119	132	97
	Scarpa stringata U	70	168	189	189	210	154
	Mocassino U	49	118	132	132	147	108
Maglieria	Cappello	5	12	14	14	15	11
	Guanti	4,85	12	13	13	15	11
	Sciarpa	7	17	19	19	21	15
	Poncho	12,5	30	34	34	38	28
	Cardigan D cashmere	141	338	381	381	423	310
	Cardigan U cashmere	168	403	454	454	504	370
	Cardigan D merino	65	156	176	176	195	143
Cardigan D merino	45	108	122	122	135	99	
Abbigl. Donna	Tunica jersey	13,6	33	37	37	41	30
	Costume bagno	27,5	66	74	74	83	61
	Maglia jersey	16,5	40	45	45	50	36
	Maglia jersey	13,5	32	36	36	41	30
	Giacca	17,5	42	47	47	53	39
	Abito	243	583	656	656	729	535
	Soprabito	334	802	902	902	1002	735

Fonte: Indagine Hermes Lab-Local Global

Con poche eccezioni, scarpe e alcuni accessori a maglia, i prezzi risultano troppo elevati per i **Department Stores**, anche al netto degli sconti richiesti per l'inserimento nella lista fornitori, che per un grande operatore come possono arrivare al 10%, e dei contributi sulle vendite a saldo. I *target* di vendita dei *Department Stores* sono medio-alti più che alti e i ricarichi più elevati della media (sia arriva ad un moltiplicatore del prezzo di sell-in pari a 3 nel Regno Unito e 2.6-2.7 in Germania). Infine, sia in Germania che soprattutto nel Regno Unito i *Department Stores* di fascia più elevata (es Marks&Spencer) sono oggi sottoposti alla concorrenza dalle insegne di fascia media e medio-bassa, particolarmente aggressivi sui prezzi, che obbligano a prestare molta attenzione al *value for money* al fine di preservare i clienti attratti dai prezzi bassi dei nuovi concorrenti.

Con poche eccezioni (alcuni capi a maglia), i **negozi specializzati multimarca** hanno invece trovato i prezzi adeguati o non lontani dal loro *target*. La fase critica attraversata negli anni recenti da questa tipologia distributiva ha infatti determinato una polarizzazione del posizionamento di prezzo spingendoli verso fasce molto elevate. In questo caso la difficoltà sorge per quei negozi che trattano prevalentemente marchi noti o *griffes* che potrebbero essere interessate ai prodotti toscani per sviluppare o rafforzare *private label*. Tra i prodotti analizzati i

candidati più favoriti sono quelli in cui i materiali utilizzati hanno un peso preponderante nella valutazione del consumatore e possono compensare il valore del marchio: la pelletteria di qualità, sia tradizionale che di design, le calzature, la maglieria quando utilizza fibre nobili come il 100% cashmere. Non è purtroppo stato possibile verificare con sufficiente attendibilità se la stessa opportunità possa essere colta dai produttori dell'abbigliamento bimbo.

La differenza tra i due canali è ben esemplificata dai giudizi di alcuni operatori inglesi riguardo ad uno dei produttori di pelletteria più apprezzati: secondo Marks & Spencer il prodotto è interessante, ma il prezzo di sell-in è quasi pari al prezzo di vendita al pubblico accettabile per i *Department Stores*, lo stesso prodotto è invece considerato perfettamente on *target* da una della catene di *specialty stores* di fascia medio alta intervistata, tanto che è stato richiesto di attivare un contatto diretto per valutare un ordine.

Per quanto riguarda il canale **Online**, sia in Germania che nel Regno Unito i prezzi sono risultati elevati, fanno eccezione le scarpe considerate unanimemente di prezzo adeguato. Alcuni dei prodotti sono stati giudicati completamente fuori *target* (es. abbigliamento femminile sopra i 500 Euro al pubblico e la valigeria). Per la maggior parte dei prodotti tuttavia i differenziali di prezzo rispetto al *target* potrebbero essere molto ridotti con l'applicazione di sconti per elevate quantità, in considerazione dei volumi di ordini tipici di questo canale.

### ***Servizio: minimi di acquisto, personalizzazioni e riassortimenti***

I minimi sono stati generalmente giudicati adeguati per pelletteria e calzature. Per la maglieria il minimo di 50 pz./colore richiesto da alcuni produttori è giudicato normale dai *Department Stores* e dai gruppi d'acquisto tedeschi, per alcuni dei negozi specializzati inglesi invece è stato considerato un problema. Nessuna difficoltà su nessun prodotto è stata sollevata dai *retailer on line*, sia tedeschi che inglesi.

In generale la flessibilità nei riassortimenti è stata apprezzata, si segnala in particolare che la tendenza a superare gli ordini stagionali e a frammentarli nel corso della stagione, così come le opportunità legate a promozioni o eventi speciali sono state citate in diversi casi, inclusi alcuni *specialty stores* di fascia lata che cominciano a mutuare le tecniche del Fast Fashion che finora avevano caratterizzato solo le catene di fascia bassa.

La possibilità di personalizzazioni è ovviamente stata apprezzata dai distributori che operano con *private label* (ma è considerata da questi operatori come un elemento normale). Più interessante l'idea espressa da un operatore di vendite *online* di pensare ad una sezione del sito di *eCommerce* specializzata geograficamente (la Toscana) sviluppando una *label ad hoc*.

### ***4.2.3 Mappa di posizionamento dei prodotti dell'artigianato toscano***

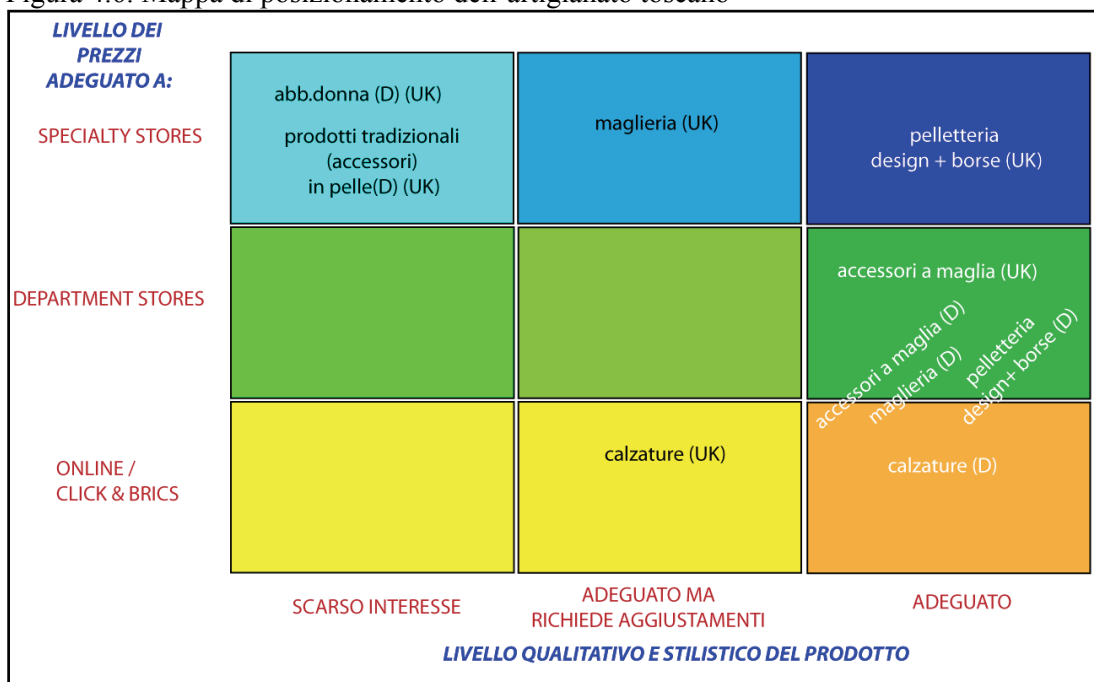
I prodotti dell'artigianato toscano che sono stati oggetto del test di mercato possono essere rappresentati su una mappa di posizionamento che tiene conto di due fattori:

- a) **Il livello dei prezzi.** Nella mappa il livello dei prezzi è considerato in relazione al canale distributivo per il quale risulta adeguato. Il canale *on line* o multicanale, (online più punto vendita fisico o in gergo *click&bricks*) è quello dove sono richiesti i prezzi più bassi. Un livello intermedio di prezzi caratterizza i *Department Stores*, mentre i prodotti con prezzo più elevato sono adeguati soltanto al canale degli *Specialty stores* selezionando in particolare quelli di fascia medio alta e alta.
- b) **Il livello qualitativo e stilistico dei prodotti.** Nella mappa sono stati identificati 3 diversi livelli: famiglie di prodotti che hanno suscitato scarso interesse, almeno ai livelli di prezzo a cui sono stati presentati, prodotti che per livello dei prezzi e qualità sono risultati adeguati, ma richiedono un adeguamento stilistico per il Paese specifico e

prodotti che sono stati giudicati adeguati per il *sell-in*, fatti salvi eventuali ritocchi verso il basso dei prezzi.

Non è stato possibile raccogliere elementi sufficienti per un ragionevole posizionamento per due gruppi di prodotti: l'abbigliamento e accessori per bambino e la pellicceria.

Figura 4.6. Mappa di posizionamento dell'artigianato toscano



Il risultato dell'indagine è che per quanto riguarda il livello dei prezzi le calzature risultano estremamente competitive e potrebbero trovare sbocco in tutti e tre i canali, sia in Germania che nel Regno Unito. Un gruppo di famiglie di prodotto (accessori a maglia, maglieria, pelletteria di design e borse) sul mercato tedesco in Germania potrebbe trovare una collocazione anche in alcuni canali *click& brick* di fascia alta e quindi ovviamente anche nei *Department Stores* di fascia medio alta e negli *specialty stores*. Il livello dei prezzi negli UK colloca invece questi prodotti quasi esclusivamente nel canale degli *Specialty stores*.

Quanto al livello qualitativo e stilistico dei prodotti è risultato generalmente adeguato per il mercato tedesco, mentre per il mercato inglese è generalmente richiesto un lavoro di adeguamento stilistico delle collezioni, con l'eccezione di alcuni dei prodotti di pelletteria di design inseriti nel test che sono risultati di immediato interesse e degli accessori a maglia, per i quali l'aspetto stilistico è forse meno rilevante.

Hanno invece ricevuto un'accoglienza generalmente fredda le schede riguardanti l'abbigliamento esterno femminile e alcuni prodotti molto particolari della pelletteria tradizionale. In merito a quest'ultima famiglia di prodotti, va precisato che il *target* di *buyers* intervistato era fortemente specializzato nel settore abbigliamento/calzature accessori per abbigliamento e quindi meno sensibile a questa tipologia di prodotti.



### 4.3 La promozione: il punto di vista dei distributori

Oltre alla valutazione dei prodotti agli intervistati è stato richiesto di fornire valutazioni ed opinioni su possibili iniziative promozionali utili a meglio posizionare l'offerta della moda artigiana toscana in Germania e nel Regno Unito.

Pressoché in tutti i casi sono state segnalate formule di tipo tradizionale o generiche indicazioni di individuazione di agenti selezionati.

E indicazioni più interessanti sono venute dai *retailers* on line e da alcuni *specialty stores* inglesi.

Nel primo caso è stata menzionata la possibilità di aprire sezioni dedicate all'artigianato toscano (è stata anche menzionata la possibilità di una sezione dell'artigianato italiano con ricerca e mappe cliccabili per regione, che uniscono i prodotti moda ad altre produzioni caratteristiche locali ) all'interno dei *website* di *eCommerce*.

Nel caso degli *specialty stores* inglesi è stata esplicitamente indicata oltre alla partecipazione alla fiera *Pure* che si svolge a Kensington (Londra) che tra l'altro nella edizione di quest'anno che si svolgeva immediatamente dopo il periodo in cui si sono realizzate le interviste ha dato molto spazio alle produzioni sostenibili e con caratterizzazione "locale", l'utilità di una presenza più locale stabile, *show room*, ma in collaborazione con agenti locali già conosciuti dai *retailers*, la preferenza è andata alla rappresentanza coordinata di gruppi selezionati di imprese, più che alla presenza di una generica presenza regionale.

#### 4.3.1 Conclusioni

L'indagine ha evidenziato la concreta esistenza di uno spazio di mercato per alcuni produttori e tipologie di prodotto tra quelli selezionati, in particolare dei settori della pelletteria delle calzature e per alcuni dei produttori di maglieria. La valutazione espressa sia in Germania che nel Regno Unito si basa ovviamente su una indagine esplorativa che richiede un ulteriore approfondimento con finalità più esplicitamente commerciale, con la presentazione di mini-campionari test che includano anche indicazioni sulle effettive capacità produttive, problema sollevato dai *Department Stores* e dai *retailer* on-line, in relazione alla piccola dimensione delle imprese.

In generale si deve tuttavia registrare che sia nel Regno Unito che, in modo più accentuato in Germania dove le difficoltà di ottenere un incontro sono state maggiori, l'accoglienza e l'interesse per i prodotti artigiani toscani è stata, con poche eccezioni, complessivamente tiepida. Solo in parte la causa può essere ricercata nel contesto congiunturale difficile di fine 2009 inizio 2010. E' piuttosto da rilevare che anche presso operatori generalmente attenti ai prodotti italiani o di ispirazione italiana, le specificità e le caratteristiche della produzione artigiana toscana non sono sufficientemente conosciute e non vengono distinte dalla più generale caratterizzazione di *Made in Italy*, che frequentemente è ricondotto ai marchi più noti.



## 5. CONCLUSIONI: SUGGERIMENTI DI POLICY E PROSSIMI PASSI

### 5.1 Le imprese

Il quadro che emerge dall'analisi presso le imprese artigiane della moda toscana è quello di un nucleo di imprese che conferma il perdurante e radicato sistema produttivo di tipo distrettuale, con un nucleo importante (circa la metà) di aziende che si posizionano “a monte della filiera” della moda. Grossomodo, l'altra metà produce prodotti finiti e si caratterizza come il nucleo *target* della presente analisi, rapportandosi (potenzialmente) in modo diretto con il mondo della distribuzione. Dal punto di vista dimensionale le imprese che si rapportano con la distribuzione sono caratterizzate da un modello di business fortemente basato sulla “microimpresa” che si contraddistingue, nella maggioranza dei casi, per un fatturato non superiore ai 500.000 euro e al contempo per una discreta propensione all'*export*, se rapportata alla stessa dimensione aziendale. La struttura di tali imprese è decisamente contenuta. Infatti, mediamente, non si superano i dieci addetti e circa i 2/3 delle stesse hanno meno di 5 dipendenti. Si evidenzia, quindi, date queste connotazioni di tipo strutturale, una scarsa presenza di capitale umano specificatamente dedicato allo sviluppo commerciale dei mercati (Italia e estero), mentre sono presenti – e rappresentano un connotato decisamente forte e distintivo – competenze e *skills* di tipo tecnico-produttivo.

In ottica congiunturale il sistema produttivo artigiano sembra comunque ‘tenere’, dato che oltre la metà delle imprese considera la difficile fase del ciclo come “*l'accentuazione di una situazione che si supererà*”.

Guardando ai dati nell'ottica del modello d'internazionalizzazione e di approccio al mercato, le imprese che producono un prodotto finito e che si rapportano direttamente alla distribuzione sono appena il 27% del totale. Un percorso, quello che porta a valle della filiera, che non può quindi essere intrapreso da chiunque. In termini di numero di imprese che hanno un rapporto diretto con la distribuzione, il settore della pelletteria è quello che presenta i valori assoluti più elevati, mentre, guardando all'incidenza sul totale, valori elevati si registrano per la maglieria, gli accessori/confezioni varie e infine per le confezioni/abbigliamento e le calzature (su valori più contenuti). Le aziende che hanno rapporti con la distribuzione mostrano un'elevata propensione internazionale: il 71% delle imprese ha rapporti anche con la distribuzione estera, che si localizza principalmente in aree avanzate ed alto reddito quali alcuni paesi dell'Europa, gli USA, il Giappone e la Svizzera. Localizzazione che conferma un atteggiamento nei confronti del processo d'internazionalizzazione basato su un approccio di tipo “mercantile” fondato sull'esperienza (diretta) e che si caratterizza secondo un percorso “incrementale”. Percorso che segue stadi sequenziali in cui – man mano che l'impresa consolida la propria esperienza - la presenza all'estero si amplia e si approfondisce affrontando mercati sempre più distanti a livello “fisico” e “psicologico”. Tale modello si riflette nell'organizzazione *soft* della gestione dei rapporti commerciali con la distribuzione che, prevalentemente, si fonda sul canale dell'agente/rappresentante. D'altra parte il principale problema nell'approccio al mercato estero (ma anche al mercato interno) è proprio quello legato alla ricerca della clientela, che in prima istanza viene “risolto” proprio attraverso l'attività dell'agente/rappresentante. Soluzione che risulta coerente con la struttura leggera di questa tipologia di imprese e che si caratterizza sia per i contenuti investimenti iniziali sia per l'efficacia/efficienza del rapporto. A questo problema segue quello del mantenimento nel tempo della clientela, quindi più in generale del consolidamento della presenza all'estero da parte dell'azienda. Meno importanti (a differenza del mercato italiano) sono le problematiche legate all'affidabilità della clientela, alla tempistica delle consegne e ai pagamenti, ovvero alla gestione complessiva del rapporto con il cliente, che rappresenta comunque il riflesso dell'operare soprattutto su mercati evoluti. La variabile-prodotto non è percepita come un particolare ostacolo di approccio al mercato, confermandosi

come uno degli elementi di forza, se non il più importante, dell'universo artigiano toscano. Tuttavia, il processo di apertura ai mercati esteri incontra anche problemi legati alla "gestione" dei rapporti commerciali, in particolare guardando alla dimensione contrattuale delle singole operazioni. Problematica, quest'ultima, che rappresenta, da un lato, il possibile segnale di una gestione maggiormente formale del rapporto e, dall'altro, la possibile accresciuta importanza di coloro che gestiscono i processi distributivi.

Nello specifico i mercati oggetto d'indagine – Gran Bretagna e Germania – si confermano come aree importanti e di possibile sviluppo commerciale per le imprese artigiane che si rapportano con la distribuzione. Mentre in Gran Bretagna si evidenziano le esportazioni dei settori delle calzature e degli accessori/confezioni, in Germania si segnalano i dati di *export* relativi alla maglieria e alla pelletteria. L'interesse per entrambe i mercati è segnalato dalla maggioranza delle imprese, con un dato lievemente superiore per il mercato tedesco. A livello settoriale entrambi i mercati sono segnalati come aree d'interesse per lo sbocco dei prodotti degli accessori/confezioni, della maglieria e della biancheria/camiceria/intimo, mentre, singolarmente, su quello britannico si segnala l'interesse del settore delle confezioni/abbigliamento e su quello tedesco del settore della pelletteria. Sempre sulla base delle valutazioni raccolte presso le imprese, il mercato britannico sembra comunque quello in cui può essere maggiore il potenziale di penetrazione, in quanto meno conosciuto e sperimentato.

Le imprese che non si rapportano direttamente alla distribuzione risultano comunque aperte ai mercati dato che il 20% dichiara di esportare i propri prodotti, in particolare guardando alla pelletteria e agli accessori/confezioni. I due mercati esaminati, anche in questo caso, sono percepiti come importanti canali di sbocco, in particolare guardando ai settori delle confezioni/abbigliamento, degli accessori/confezioni e della pelletteria.

La valutazione della competitività delle imprese artigiane toscane della moda vede confermata l'idea che queste aziende fondino la loro capacità di presidiare il mercato soprattutto sulla tipologia di prodotto offerto, che si basa su un'elevata qualità, varietà e possibilità di personalizzazione del prodotto stesso. Ciò s'inserisce nella più ampia caratterizzazione legata alla "artigianalità", cioè alla qualità dei materiali e delle lavorazioni effettuate prevalentemente all'interno delle aree distrettuali toscane. Qualità che viene realizzata in virtù dell'elevata specializzazione produttiva e della qualità dei fornitori locali, sia in termini di capacità tecnico-produttive che di "affidabilità". Oltre a ciò, anche gli elementi legati alla flessibilità delle imprese e alla concorrenzialità del fattore-prezzo giocano un ruolo fortemente positivo sul fronte della competitività. La flessibilità si realizza attraverso particolari politiche aziendali come i riassortimenti continui di produzione e l'assenza di quantitativi minimi d'ordine. Il prezzo risulta invece competitivo essendo determinato in via quasi esclusiva sulla "copertura" dei costi diretti di tipo produttivo e meno (o quasi per niente) in base ai costi legati alla pubblicità e all'immagine del prodotto. Fra gli elementi di debolezza delle imprese artigiane gioca un ruolo determinante la fragilità della rete di vendita e in generale delle attività di tipo promozionale. A ciò si accompagna l'altro elemento di debolezza legato all'area organizzativa aziendale, che presenta una scarsità di risorse umane e finanziarie impegnate nell'area commerciale e/o gestionale. Inoltre, sul fronte del consolidamento all'estero, si evidenzia l'aspetto legato all'esigua esperienza internazionale, che si può tradurre in una più alta percezione del rischio da parte dell'impresa nell'operare su tali mercati. Esperienza che risente, negativamente, degli aspetti legati ai rapporti giuridico-commerciali più formali ("problema dei contratti") e alla scarsa richiesta di acconti sugli ordinativi, che fa da contraltare alla flessibilità dei rapporti con la clientela, creando i presupposti per una maggior fragilità dal lato finanziario "a breve" per l'azienda.

Sullo sfondo di queste caratteristiche di base s'inserisce la scarsa propensione a investire in promozione da parte delle aziende artigiane, che si ferma a poco più del 15% come quote di imprese sul totale. All'interno di queste imprese le attività che maggiormente risultano appetibili come investimento specifico risultano: le fiere, la comunicazione (pubblicità), l'irrobustimento della rete di vendita, la penetrazione su nuovi mercati e (in misura inferiore)

l'investimento su un proprio marchio. Tutte le iniziative di investimento indicate dalle imprese artigiane sono coerenti con il modello di internazionalizzazione di queste stesse imprese e le caratteristiche strutturali che a questo sottostanno. D'altra parte, se l'obiettivo è quello di portare in modo più consistente la moda artigiana toscana sui mercati esteri, e su quello tedesco e britannico in particolare, gli investimenti dovrebbero essere intensificati, modulati seguendo i nuovi approcci alla promozione ed inseriti in una più ampia logica di politica di sistema a livello di filiera e di regione.

## 5.2 La distribuzione

L'analisi dei canali distributivi nel Regno Unito e in Germania ha messo in luce alcune tendenze comuni nei due Paesi in relazione alle dinamiche per canale e alcune potenziali aree di penetrazione commerciale dei prodotti della moda artigiana toscana. In particolare per i canali posizionati sulle fasce di prezzo di interesse per le imprese artigiane toscane si rileva che sia nel Regno Unito che in Germania:

- il canale degli **Specialty stores**, (negozi specializzati multibrand) di fascia alta ha subito un consistente ridimensionamento, e una spinta verso fasce prezzo sempre più elevate che privilegiano i grandi *brand* e/o le *griffes*. La tendenza a muoversi up-market con un assortimento più concentrato sui grandi *brand* è più marcata nel Regno Unito che in Germania. Questo canale è risultato essere quello più coerente con i livelli dei prezzi di sell-in dei prodotti della moda artigiana toscana. D'altro canto, la stagnazione delle vendite per il canale e una tendenza dei *retailers* a concentrarsi sui grandi marchi e le *griffes*, richiedono una presenza costante sul mercato e rapporti continuativi con agenti locali, permanenti e non limitati alle occasioni delle fiere. Si tratta infatti di sviluppare con gli operatori del canale progetti di più lungo respiro, quali collaborazioni e sviluppo di prodotti, o di intere linee di prodotto, personalizzati per *private labels*;
- il canale dei **Department Stores** come C&A, Marks&Spencer, Peek & Cloppenburg subisce una forte pressione competitiva nelle fasce prezzo inferiori, da parte sia delle grandi catene come Topshop o Primark nel Regno Unito e Marc'OPolo o Esprit in Germania che dai supermercati che ampliano la quota del *non-food*. Con effetti che, in particolare in Germania hanno determinato una crisi profonda del canale, almeno nei suoi *format* più tradizionali. La pressione competitiva sta accentuando l'attenzione al *value for money* e quindi ai prezzi, che per molti, ma non per la totalità dei prodotti analizzati, tendono oggi ad essere incompatibili con le richieste dei produttori della moda artigiana toscana. La penetrazione in questo mercato deve quindi essere valutata con molta attenzione limitatamente a prodotti che presentano una competitività di prezzo particolarmente elevata. La ricerca ha in particolar emesso in evidenza interessanti opportunità per le calzature e gli accessori a maglia. La definizione del punto di prezzo del prodotto è un elemento cruciale, che richiede la predisposizione di collezioni o mini collezioni sviluppate specificamente per questo canale.
- Il canale **Online / Mail Order** è in forte crescita e combina un offerta attenta ad offrire occasioni ai consumatori con prodotti anche di prezzo elevato. In questo canale il ruolo dei grandi marchi è importante, tuttavia la ricerca sul campo ha messo in evidenza operatori specificamente orientati ai prodotti italiani (o comunicati come tali) come ad esempio Artigiano ([www.artigiano.co.uk](http://www.artigiano.co.uk)) nel Regno Unito e Alba Moda ([www.albamoda.de](http://www.albamoda.de)) in Germania che operano con marchio proprio. Un ulteriore elemento di rilievo è la presenza su entrambi i mercati (Germania e Regno Unito con pagine dedicate ed a varietà e *pricing* diversificato) di Yoox, il più importante operatore italiano nell'abbigliamento Online. Questo canale è particolarmente interessante per sviluppare campagne di promozione sul tema della artigianalità e la

*toscanità* delle produzioni. Accordi che prevedano di sviluppare sezioni dei *website* per l'*eCommerce* di questi operatori dedicate ai prodotti toscani (e più in generale delle produzioni locali italiane) presentano il vantaggio di costi nettamente inferiori a campagne rivolte al *trade* tradizionale e di una visibilità immediata presso i consumatori. Yoox ad esempio già ha sviluppato Yooxigen<sup>7</sup>, una sezione tematica dedicata ai prodotti sostenibili che potrebbe servire da modello per una sezione dedicata alle produzioni artigianali locali.

La ricerca sul campo ha inoltre permesso di apprezzare lo sviluppo di nuovi *format* di *Department Stores* particolarmente interessanti per la moda artigiana toscana. L'esempio più interessante che è stato preso in considerazione nella ricerca è il tedesco **Manufactum**, insegna del gruppo Otto che possiede tra gli altri anche Alba Moda, il *mail order* Baur, e Bonprix. Manufactum è un distributore multicanale con 7 *Department Stores* nelle principali città della Germania, ma opera anche con cataloghi postali e vendite online nel Regno Unito, in Austria e Svizzera, oltre che in Germania. Manufactum esalta le qualità intrinseche dei prodotti "*realizzati in linea con gli standard della produzione tradizionale*". Capi quindi di elevata qualità manifatturiera venduti a prezzi che risultano compatibili, o molto vicini alla compatibilità, con i prezzi di *sell-in* richiesti dai produttori toscani.

Più in generale l'indagine ha messo in evidenza;

- la richiesta di un maggiore adattamento alle caratteristiche del mercato locale, che nel caso del Regno Unito si traduce in una maggiore attualizzazione dei prodotti (almeno rispetto a quelli che sono stati presentati nel catalogo virtuale) in termini di fogge e colori;
- l'esistenza di uno spazio di mercato e la correttezza dell'idea proposta nel catalogo di porre l'enfasi sulla qualità intrinseca ("*artigiana*") dei prodotti più che sugli elementi comunicativi connessi al lusso o ad un elevato tasso di creatività che il *trade* ritiene più consoni ai prodotti a marchio forte.

Resta aperto, ma non era tra gli obiettivi dello studio fornire indicazioni su questo punto, il problema di quali siano le formule di comunicazione più adeguate per la promozione nei segmenti di mercato individuati. Sono tuttavia emerse alcune *suggestioni*, da approfondire ulteriormente, che sembrano confermare:

- l'utilità di una presenza collettiva sul mercato che sottolinei le specificità territoriali (*la toscanità*);
- la sensibilità crescente dei consumatori e del *trade* sia sul mercato inglese che su quello tedesco riguardo ai temi della sostenibilità ambientale e sociale dei prodotti (materiali, *packaging*, finissaggi naturali);
- più in generale l'importanza di una comunicazione che metta in luce alcune caratteristiche materiali (es. 100% *cashmere* per la maglieria, tintura vegetale per la pelletteria dei prodotti).

---

<sup>7</sup> <http://www.yoox.com/yooxygen/department/gender/X/tskay/6383154F/dept/eco-mmerce>

### 5.3 Punti di forza e debolezza, minacce e opportunità per una politica di penetrazione nei mercati inglese e tedesco

FATTORI POSITIVI		FATTORI NEGATIVI		
Punti di Forza	Importanza	Punti di Debolezza	Gravità	
FATTORI INTERNI	" <b>Tempi di consegna</b> ": affidabilità dell'impresa artigiana sulla tempistica di consegna degli ordinativi	★★	" <b>Aspetti economico-finanziari</b> ": scarsa richiesta di acconti alla consegna della merce. Possibile fragilità sul fronte della liquidità a breve aziendale.	★★
	" <b>Artigianalità</b> ": in termini di caratteristiche di base del prodotto offerto sul mercato, anche grazie a una "rete" consolidata di fornitori locali contraddistinti da elevata qualità produttiva e affidabilità.	★★	" <b>Aspetti giuridico-commerciali</b> . Difficoltà a causa della maggiore formalità/dettaglio di tipo contrattuale nei rapporti commerciali con l'estero.	★★
	" <b>Flessibilità</b> ": in termini di alta incidenza di imprese che presentano riassortimenti e che non impongono quantitativi minimi per ordine. Inoltre, gestione "flessibile" dei rapporti con l'estero, in particolare grazie all'utilizzo di agenti/rappresentanti (costo variabile), con i quali s'instaurano rapporti di tipo "personale" (feedback frequenti sul mercato/i <i>target</i> ).	★★★	" <b>Manca di esperienza</b> : presenza sui mercati esteri ancora non perfettamente consolidata (es. problema di "mantenimento" della clientela nel tempo). Le difficoltà legate ai primi ostacoli sui mercati esteri possono acuire la tradizionale avversione al rischio della microimpresa artigiana.	★★★
	" <b>Prezzo</b> ": competitivo, anche perché nella sua determinazione non incidono (o incidono poco) costi legati a pubblicità, <i>brand</i> , etc.; mentre il prezzo risulta determinato (quasi esclusivamente) dai costi di tipo "produttivo".	★★★	" <b>Area Organizzativa</b> : imprese di tipo "micro", con pochi o pochissimi addetti per lo più specializzati nell'area produttiva. Scarsa disponibilità di personale specificatamente dedicato allo sviluppo dell'area commerciale/ gestionale. Difficoltà nella gestione degli aspetti meno legati alla produzione.	★★★
	" <b>Prodotto</b> ": fondato su un'elevata qualità (stile e qualità dei materiali "lavorati"), varietà e personalizzazione.	★★★★	" <b>Area Commerciale</b> : in termini gestione e sviluppo della rete di vendita e delle attività di tipo promozionale (es. difficoltà nella ricerca di nuovi clienti).	★★★★
<b>Opportunità</b>	Importanza	<b>Minacce</b>	Gravità	
FATTORI ESTERNI	GER sviluppo di nuove formule di <i>Department Stores</i> attenti ai temi della sostenibilità e alle produzioni locali	★★★	UK e GER crisi dei <i>Department Stores</i> di fascia elevata e tendenza al <i>value for money</i>	★★★
	UK e GER sviluppo dei canali Online che possono ridurre i costi di accesso al mercato	★★★	UK e GER indebolimento degli <i>specialty stores</i> che rappresentano il <i>target</i> più tradizionale dei prodotti del Made in Italy	★★
	UK e GER Presenza di <i>Retailer</i> Online focalizzati sui prodotti italiani e di un importante <i>player</i> italiano	★★★	UK preferenza dei <i>retailer</i> per prodotti più contestualizzati al mercato e meno classici	★★★★
	GER crescente attenzione dei consumatori alla qualità intrinseca del prodotto che attenua la predominanza del fattore marchio		UK e GER Scarsa attenzione/ conoscenza attuale ai prodotti toscani	★★★★
			UK tasso di cambio sfavorevole all'Euro e accentuata tendenza al contenimento dei prezzi	

#### Gli interventi

Sia l'analisi delle imprese con la propria struttura ed il proprio modello di comportamento, sia l'indagine, per mezzo di test sul prodotto, dei due mercati di riferimento suggeriscono ampi spazi di intervento per promuovere i prodotti della moda artigiana toscana presso la distribuzione britannica e tedesca.

I risultati, per certi versi incoraggianti, dell'indagine sulla distribuzione britannica e tedesca mostrano l'esistenza di un potenziale mercato per i prodotti della moda artigiana toscana, a fronte però di una debolezza intrinseca delle imprese artigiane sulle tipiche funzioni commerciali e di marketing. La moda artigiana toscana si trova quindi di fronte ad un potenziale inespresso di mercato che adesso deve essere assolutamente sfruttato, dato anche l'indebolimento dei meccanismi di distretto, pur sempre importanti, ma che sempre meno garantiscono una domanda di sbocco sufficiente per i prodotti e le lavorazioni artigiane della Toscana. E' su questa base che poggiano i presupposti per intervenire con misure di sostegno e di accompagnamento alla promozione commerciale.

A questo riguardo sono qui proposti alcuni interventi puntuali di promozione (la cui descrizione più completata è sviluppata in appendice) che mirano a sviluppare azioni collettive (aggregando gruppi di imprese) di promozione dell'artigianato della moda della nostra regione e che tengono conto di vari aspetti che qui in modo sintetico e per certi versi incompleto elenchiamo:

- le caratteristiche tipiche delle imprese artigiane della moda (che sono in buona parte confermate dalla stessa indagine);
- la condizione delle imprese artigiane in termini di competitività, con relativi punti di forza e di debolezza, questi ultimi particolarmente nelle funzioni commerciali e del marketing ;
- la propensione e la volontà delle stesse imprese ad intraprendere iniziative di promozione e di penetrazione del mercato e della distribuzione estera;
- il confronto con i due mercati di riferimento e la valutazione emersa sui prodotti artigiani della moda;
- *last but not least*, gli strumenti e le misure già messe in atto per sostenere l'internazionalizzazione delle PMI della moda e delle imprese artigiane nello specifico.

Con riferimento a questo ultimo aspetto, risulta interessante citare gli indirizzi strategici a livello regionale sempre più attenti a razionalizzare il costo-efficacia delle iniziative di promozione sostenute, cogliendo le tendenze emergenti dei mercati ed i nuovi approcci alla promozione.

Tra i punti fondanti la recente strategia di promozione della Regione Toscana citiamo:

- Supporto tecnico e finanziario alle imprese di minore dimensione e a quelle artigiane, es. in Regione Toscana (2009a) si afferma: "L'affiancamento alle imprese di minor dimensione ed alle imprese artigiane mature per l'internazionalizzazione, ma più fragili sul mercato globale", suggerendo l'elaborazione di pacchetti di assistenza e di progetti "area settore", anche al fine di realizzare economie di scala;
- L'integrazione della comunicazione e la possibilità di riunire molte promozioni sotto il marchio 'ombrello' della Toscana (si veda il caso della campagna 'voglio vivere così')
- Un ridimensionamento del ruolo delle fiere, a favore di eventi di incoming di operatori esteri e di b-to-b, in Regione Toscana (2009a) si dichiara che si persegue un obiettivo di "un maggiore orientamento delle spesa promozionale verso iniziative di tipo b-to-c e b-to-b, dimezzando ulteriormente la partecipazione a fiere", questo in un'ottica di maggiore selettività sulla partecipazione a fiere: "La partecipazione alle fiere rimane un importante veicolo di promozione. E' opportuno tuttavia focalizzare l'operatività solo su quelle maggiormente qualificate che possano garantire partecipazioni di un numero significativo di aziende. Si ritiene quindi opportuno ridurre ulteriormente il numero rispetto al passato" (Regione Toscana, 2009b) allo stesso tempo si mira al "rafforzamento delle missioni di operatori esteri in Italia in occasione di manifestazioni promozionali, per abbattere i costi di promotion estera delle pmi toscane", (Regione Toscana 2009a)
- l'importanza di potersi appoggiare a strutture espositive all'estero di natura collettiva, ad es. "presidi distributivi accessibili alle imprese toscane" e "*corner* presso la GDO, *showroom*, punti di commercializzazione o acquisto comuni a più soggetti" (Regione Toscana 2009b)
- Il maggiore sviluppo di azioni mirate alla Grande Distribuzione Organizzata, finalizzate



alla creazione di una rete distributiva (Regione Toscana 2009a)

Come riportato nelle conclusioni, le fiere risultano ancora l'investimento promozionale verso il quale le imprese artigiane sono più interessate, anche se, come puntualizzato dai recenti indirizzi della politica di promozione regionale, c'è uno sforzo a diversificare le azioni commerciali, polarizzando sempre meno l'impegno promozionale sulle sole fiere. Questa tendenza, anticipata ed assecondata dalle politiche promozionali, mira a forme alternative di contatto rispetto alle fiere quali eventi mirati di *b-to-b* e di *incoming* di operatori esteri, incoraggiamento del *b-to-c*, *web marketing* al cercare canali più solidi di penetrazione dei mercati esteri attraverso l'apertura di *show-rooms* e/o l'intraprendere comunque investimenti commerciali all'estero. Le schede che seguono non possono che prendere atto di questi cambiamenti e collegarli alla situazione specifica della moda artigiana toscana e delle sue prospettive di penetrazione sulla distribuzione britannica e tedesca. D'altra parte, le fiere rimangono comunque i momenti più significativi di presenza simultanea di operatori commerciali, per questo motivo le imprese artigiane oggetto della presente ricerca vedono ancora in questo strumento il principale canale in cui sarebbero disposte ad investire. Questa valutazione e propensione delle imprese, giusta o sbagliata che sia, non può essere ignorata, ma riteniamo possibile assecondarla con soluzioni 'non tradizionali' di partecipazione alla fiera che consentano di abbatterne i costi e garantire un maggior numero di contatti utili con potenziali compratori.

Gli interventi proposti sono 10 e si collocano in 4 aree tematiche (tab. 4.1.):

- 1) SVILUPPO DEGLI STRUMENTI E DELLE PRE-CONDIZIONI PER LA PROMOZIONE, in alcuni casi le imprese artigiane, pur essendo portatrici di buoni prodotti, sono apparse bisognose di un intervento a livello di campionari e di strumenti promozionali di base (catalogo, sito *web*, riferimenti selezionati di potenziali clienti), e questo prima di intraprendere qualsiasi azione ulteriore o più avanzata di promozione;
- 2) AZIONI DIRETTE DI CONTATTO E DI PROMOZIONE SUGLI OPERATORI, questi progetti rappresentano una possibilità semplice e concreta per le imprese o anche la fase preliminare per azioni più impegnative;
- 3) EVENTI, *b-to-b* e *incoming* da associare a grandi eventi di settori possono essere una possibilità intelligente per promuovere nel modo giusto prodotti artigiani di qualità ma non supportati da *brand* conosciuti;
- 4) STRUTTURE ESPOSITIVE IN LOCO, qui si è puntato a proporre varie possibilità di strutture collettive che permettano di esporre le collezioni sia nel Regno Unito che in Germania (*corner*, *showroom* e *temporary shop*), questo in coerenza con gli indirizzi regionali in materia e la conseguente possibilità di ottenere cofinanziamenti.

Figura 5.1. Riepilogo progetti

<i>N.scheda progetto</i>	<i>Titolo progetto</i>	<i>Linee di intervento</i>
1	Auditing dei campionari da parte di esperti di prodotto e di mercato	
2	<i>Matching</i> di giovani stilisti inglesi e tedeschi con le imprese toscane per lo sviluppo dei campionari	Sviluppo degli strumenti e delle pre-condizioni per la promozione
3	Rafforzamento strumenti per la promozione a distanza ( <i>web-marketing</i> e <i>mailing</i> )	
-----		
4	La moda artigiana toscana sul web: l'opzione degli operatori <i>on line</i>	Azioni dirette di contatto e di promozione sugli operatori
5	Impiego di giovani promotori per azioni di <i>direct marketing</i> sulla distribuzione	
-----		
6	<i>b-to-b</i> in occasione della fiere di settore nel regno unito e/o in germania	Eventi
7	<i>Incoming</i> di operatori in occasione di una fiera di settore in italia	
-----		
8	I <i>corner</i> 'moda artigiana toscana'	Strutture espositive in loco
9	<i>Show-room</i> 'a rotazione' per la moda artigiana toscana	
10	I <i>temporary shop</i> 'moda artigiana toscana'	

In generale, possiamo inquadrare gli interventi proposti all'interno di un percorso di accompagnamento al mercato per le imprese artigiane, percorso che parte innanzitutto dal consolidare gli strumenti e dal lavorare sulle precondizioni per la promozione (campionario, catalogo, sito *web*) prosegue con iniziative di contatto diretto degli operatori della distribuzione e, se la situazione lo consente, può giungere ad interventi più impegnativi a livello organizzativo e/o di costo, quali gli eventi e le strutture espositive in loco.

A parere dello scrivente non esiste un '*one best way*' valido per tutte le imprese e tutte le casistiche a cui si può andare incontro nel mercato britannico o in quello tedesco. In alcune situazioni può essere saggio avere un approccio leggero al mercato con bassi costi a fronte di una minore efficacia in termini di effettivo raggiungimento del *target* di potenziali compratori. In altre situazioni, invece, la possibilità di presentare i campionari ed i prodotti presso strutture espositive in loco, almeno temporaneamente, può essere determinante per avviare una penetrazione dei propri prodotti sul mercato britannico o tedesco.

Allo scopo di minimizzare i rischi di insuccesso degli interventi e/o di scarso impatto commerciale a beneficio di alcune imprese che a questi stessi interventi partecipano può essere consigliabile seguire un percorso di accompagnamento al mercato in modo propedeutico ed incrementale, cioè assicurandosi di avere prima dei campionari e dei prodotti di interesse per il mercato *target*, predisporre quindi gli strumenti basilari di promozione (preparazione) e allora provare a contattare direttamente la distribuzione inglese o tedesca (avvio). Una volta ottenuti dei riscontri positivi a queste iniziative, può essere utile l'organizzazione di eventi o anche la partecipazione ad iniziative fieristiche (sviluppo contatti) o investimento in strutture espositive in loco sul mercato britannico e/o tedesco (crescita in loco).

A titolo esemplificativo le iniziative proposte possono collocarsi nell'ambito di questo percorso sequenziale, che non necessariamente deve essere interamente svolto dalle singole imprese ma può fermarsi, a seconda dei casi, alla fase di preparazione o di avvio al mercato. Questo percorso è coerente con il modello di internazionalizzazione leggero ed incrementale che prevale tra le imprese artigiane della moda nella nostra Regione.

Figura 5.2 Percorso di accompagnamento al mercato e relative fasi

<i>Fasi</i>	<i>Linee di intervento</i>	<i>Descrizione</i>
<b>I</b>	<b>Preparazione</b> mediante lo sviluppo degli strumenti e delle pre-condizioni per la promozione	Prima di qualsiasi iniziativa di penetrazione del mercato inglese o tedesco è consigliabile verificare l'attrattività e competitività dei propri prodotti, nonché avere predisposto un'immagine idonea del marchio e del materiale promozionale redatto professionalmente.
<b>II</b>	<b>Avvio</b> con azioni dirette di contatto e di promozione sugli operatori	Un primo passo per avviare rapporti commerciali sul mercato inglese e tedesco è quello di approcciare direttamente la distribuzione e verificare così il grado di interesse da parte della stessa.
<b>III</b>	<b>Sviluppo contatti</b> attraverso eventi	Le imprese hanno già la percezione del mercato attraverso dei contatti pregressi, così l'organizzazione di eventi e la partecipazione a fiere può essere un investimento che dà ulteriore visibilità alle imprese ed in grado di generare ulteriori contatti, oltre a quelli già in essere con il mercato di riferimento.
<b>IV</b>	<b>Crescita in loco</b> presso strutture espositive	Strutture in loco anche di natura temporanea possono determinare una svolta a livello di penetrazione commerciale ed in termini di raggiungimento di <i>targets</i> di distributori non presenti alle fiere ed agli eventi.

## 5.4 Le schede progettuali

PROGETTO N° 1					
AUDITING DEI CAMPIONARI DA PARTE DI ESPERTI DI PRODOTTO E DI MERCATO					
DURATA	1 anno				
MERCATI:	GERMANIA E REGNO UNITO OBIETTIVO: Obiettivo è migliorare la competitività dei prodotti delle imprese artigiane della moda toscana attraverso un auditing dei campionari e la conseguente consulenza stilistica e di mercato per adattare l'offerta artigiana alla domanda locale				
LINEA DI INTERVENTO	SVILUPPO DEGLI STRUMENTI E DELLE PRE-CONDIZIONI PER LA PROMOZIONE				
ATTIVITÀ:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ricerca degli esperti per i 4 principali comparti (pelletteria, calzature, confezioni e maglieria)</li> <li>- Prefattibilità del progetto su vari scenari di adesioni in termini di numerosità delle imprese</li> <li>- Stesura di una proposta da presentare alle imprese</li> <li>- Promozione del progetto e recruitment/selezione delle imprese</li> <li>- Avvio del progetto mediante visite aziendali</li> <li>- Auditing dei campionari</li> <li>- Consulenza stilistica e di prodotto</li> <li>- Predisposizione dei nuovi campionari</li> <li>- Test di mercato e prima promozione</li> </ul>				
GIUSTIFICAZIONE	Il progetto si giustifica sui vantaggi di adattamento dei campionari ai gusti ed alla domanda locale; pur preservando l'artigianalità e lo stile italiano quali elementi connotativi dei prodotti promossi, un certo adattamento dei campionari appare promettente, in alcuni casi addirittura determinante. Il progetto può dare una spinta alle imprese artigiane non ancora presenti sul mercato tedesco o britannico				
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">OFFERTA TOSCANA</th> <th style="width: 50%;">MERCATO E SISTEMA DISTRIBUTIVO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DESCRIZIONE DEL POTENZIALE TARGET CON RIFERIMENTO A</td> <td>Tutta la distribuzione (all'ingrosso e al dettaglio, grande e piccola), purché adatta ai prodotti delle imprese toscane che, grazie a questo sforzo in termini di adattamento, dovrebbero essere in grado di proporre prodotti competitivi, malgrado non facciano riferimento a <i>brand</i>, né possano definirsi a basso costo. L'iniziativa, utile per entrambi i mercati di riferimento, appare più promettente per il Regno Unito.</td> </tr> </tbody> </table>	OFFERTA TOSCANA	MERCATO E SISTEMA DISTRIBUTIVO	DESCRIZIONE DEL POTENZIALE TARGET CON RIFERIMENTO A	Tutta la distribuzione (all'ingrosso e al dettaglio, grande e piccola), purché adatta ai prodotti delle imprese toscane che, grazie a questo sforzo in termini di adattamento, dovrebbero essere in grado di proporre prodotti competitivi, malgrado non facciano riferimento a <i>brand</i> , né possano definirsi a basso costo. L'iniziativa, utile per entrambi i mercati di riferimento, appare più promettente per il Regno Unito.
OFFERTA TOSCANA	MERCATO E SISTEMA DISTRIBUTIVO				
DESCRIZIONE DEL POTENZIALE TARGET CON RIFERIMENTO A	Tutta la distribuzione (all'ingrosso e al dettaglio, grande e piccola), purché adatta ai prodotti delle imprese toscane che, grazie a questo sforzo in termini di adattamento, dovrebbero essere in grado di proporre prodotti competitivi, malgrado non facciano riferimento a <i>brand</i> , né possano definirsi a basso costo. L'iniziativa, utile per entrambi i mercati di riferimento, appare più promettente per il Regno Unito.				
COSTI	Questa iniziativa ha un certo costo che solo in parte emerge direttamente nel progetto, alcuni costi sono interni alle aziende, ad es. la predisposizione di nuovi campionari sulla base delle consulenze stilistiche e di prodotto ricevute.				

**PROGETTO N° 2**

**MATCHING DI GIOVANI STILISTI INGLESI E TEDESCHI CON LE IMPRESE TOSCANE PER LO SVILUPPO DEI CAMPIONARI**

DURATA	9 mesi		
MERCATI:	GERMANIA E REGNO UNITO	OBIETTIVO:	Obiettivo è analogo a quello del progetto 1, cioè migliorare la competitività dei prodotti delle imprese artigiane della moda toscana attraverso un intervento di adattamento e miglioramento dei campionari; le modalità di raggiungimento dell'obiettivo differiscono invece dal progetto N.1; il progetto si caratterizza per l'associazione di un giovane stagista a ciascuna impresa.
LINEA DI INTERVENTO	SVILUPPO DEGLI STRUMENTI E DELLE PRE-CONDIZIONI PER LA PROMOZIONE		
ATTIVITÀ:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promozione del progetto e coinvolgimento di alcune istituzioni specializzate e scuole della moda</li> <li>- <i>Recruitment</i> e selezione delle imprese</li> <li>- Nomina di un coordinatore ed avvio del progetto</li> <li>- Stage ed affiancamento dei giovani in azienda per lo sviluppo dei nuovi campionari</li> <li>- Test e prima promozione dei campionari da parte degli stessi stagisti</li> </ul>		
GIUSTIFICAZIONE	<p>Il progetto mira al miglioramento dei campionari, ma, a differenza del progetto 1, non utilizza consulenti ed esperti senior ma punta sull'impiego di giovani inglesi e tedeschi che si sono formati da poco nell'ambito di scuole ed istituzioni formative della moda e che anche per questo sono disposti a fare le loro prime esperienze in piccole aziende del made in Italy il cui <i>brand</i> è poco conosciuto. Il vantaggio dell'impiego dei giovani si ritrova nel costo ridotto del progetto e nell'entusiasmo e creatività che questi possono apportare. Per la buona riuscita del progetto è fondamentale costruire una partnership efficace con scuole ed istituzioni, nonché nominare un coordinatore che possa fornire anche supervisione e tutoraggio tecnico sul lavoro svolto dai giovani.</p>		
	OFFERTA TOSCANA	MERCATO E SISTEMA DISTRIBUTIVO	
DESCRIZIONE DEL POTENZIALE TARGET CON RIFERIMENTO A	Per ottenere dei risultati in termini di miglioramento dei prodotti, le imprese dovranno essere fortemente motivate, creando la situazione ideale per l'applicazione di nuove idee.	Tutta la distribuzione (all'ingrosso e al dettaglio, grande e piccola), purché adatta ai prodotti delle imprese toscane che cercano di interpretare al meglio i gusti di alcuni segmenti del mercato britannico e tedesco	
COSTI	Questa iniziativa ha un costo abbastanza limitato, in tal senso può raccogliere un certo interesse da parte delle imprese, rispetto ad altre proposte progettuali.		

**PROGETTO N° 3**

**RAFFORZAMENTO STRUMENTI PER LA PROMOZIONE A DISTANZA (CATALOGHI, WEB-MARKETING E MAILING)**

DURATA	6 mesi		
MERCATI:	GERMANIA E REGNO UNITO	OBIETTIVO:	Sviluppare strumenti (cataloghi, sito <i>web</i> e <i>mailing list</i> ) per avvio contatti con la distribuzione britannica o tedesca.
LINEA DI INTERVENTO	SVILUPPO DEGLI STRUMENTI E DELLE PRE-CONDIZIONI PER LA PROMOZIONE		
ATTIVITÀ:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contatto con le imprese e prima raccolta delle richieste</li> <li>- Visita presso le aziende decisione sul tipo di materiale promozionale e sulla relativa promozione (<i>web</i>, <i>mail</i>, cartaceo, ecc.)</li> <li>- Produzione del materiale</li> <li>- Doppio canale per i archivio contatti compratori/distributori sia mailing list predefinite sia il sito web (promosso in modo mirato)</li> <li>- Spedizione cataloghi via mail o per posta cartacea</li> <li>- <i>Follow up</i> contatti a distanza ed assistenza alla definizione di eventuali incontri di presentazione dei campionari (presso i clienti o in Toscana)</li> </ul>		
GIUSTIFICAZIONE	Per una impresa con pochi strumenti promozionali e poca esperienza commerciale questo progetto può essere un'opzione interessante che dà all'impresa i mezzi di base (catalogo in lingua, sito <i>web</i> e <i>mailing list</i> ) che comunque sono utili e propedeutici anche per i progetti di penetrazione più impegnativi sempre su questi mercati. La promozione a distanza può essere un avvio a basso costo ed a basso rischio ed anche una prima fase esplorativa per poi effettuare azioni promozionali di maggiore caratura.		
DESCRIZIONE DEL POTENZIALE TARGET CON RIFERIMENTO A	OFFERTA TOSCANA	MERCATO E SISTEMA DISTRIBUTIVO	
	<p>Il progetto è aperto a tutte le imprese che abbiano già un campionario ben definito da promuovere ed è utile anche per i imprese che in un secondo tempo vogliono affidarsi ad agenti e rappresentanti per trovare i quali ci deve essere una fase esplorativa del mercato.</p> <p>Tutta la distribuzione (all'ingrosso e al dettaglio, grande e piccola), purché adatta ai prodotti delle imprese toscane che hanno richiesto il servizio di promozione</p>		
COSTI	Questa iniziativa ha un costo basso; è quindi probabile una buona partecipazione.		

PROGETTO N° 4		
LA MODA ARTIGIANA TOSCANA SUL WEB: L'OPZIONE DEGLI OPERATORI ON LINE		
DURATA	6 mesi	
MERCATI:	REGNO UNITO GERMANIA	OBBIETTIVO: Creare una relazione commerciale con operatori tedeschi ed inglesi che effettuano vendite <i>on line</i>
LINEA DI INTERVENTO	AZIONI DIRETTE DI CONTATTO E DI PROMOZIONE SUGLI OPERATORI	
ATTIVITÀ:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recruitment e selezione delle imprese artigiane toscane interessate all'iniziativa di promozione</li> <li>- Rivisitazione ed integrazione della presentazione dei campionari alla luce delle richieste tipiche degli operatori <i>on-line</i></li> <li>- Missione ed incontro con gli operatori esteri con esperto di settore</li> <li>- Assistenza alle imprese per far fronte alle eventuali richieste da parte degli operatori e <i>follow-up</i> per verificare il numero di relazioni utili e le vendite iniziali effettuate</li> </ul>	
GIUSTIFICAZIONE	Da un esame del mercato alcune imprese possiedono dei prodotti caratteristiche e prezzi compatibili con questi operatori.	
	OFFERTA TOSCANA	MERCATO E SISTEMA DISTRIBUTIVO
DESCRIZIONE DEL POTENZIALE <i>TARGET</i> CON RIFERIMENTO A	Il <i>target</i> di offerta toscana che meglio si attaglia a questo progetto è quello del prodotto di fascia medio-alta, abbastanza tipicizzato nella sua artigianalità.	Vari operatori attivi sul commercio <i>on-line</i> e che presentano un'offerta anche sulla fascia medio-alta
COSTI	I costi dell'iniziativa sono probabilmente accessibili a molte delle imprese indagate. E' auspicabile una buona numerosità e partecipazione delle imprese; ciò consentirà sia una riduzione del costo procapite di adesione sia una maggiore efficacia del progetto, se il <i>target</i> rimane selezionato, vario ma tipicizzato sul made in Italy richiamando l'artigianalità toscana.	

**PROGETTO N° 5**

**IMPIEGO DI GIOVANI PROMOTORI PER AZIONI DI DIRECT MARKETING SULLA DISTRIBUZIONE**

DURATA 9 mesi

MERCATI:	GERMANIA E REGNO UNITO	OBIETTIVO :	Stage di 6 mesi di giovani inglesi o tedeschi interessati alla moda (es. anche di provenienza di scuole specializzate meglio se italiane) diviso in 4 mesi in Toscana e 2 mesi complessivi di missioni nel paese di appartenenza con l'obiettivo di svolgere varie attività di promozione per le imprese associate a questo progetto
----------	------------------------------	----------------	--

**LINEA DI INTERVENTO AZIONI DIRETTE DI CONTATTO E DI PROMOZIONE SUGLI OPERATORI**

- |           |   |
|-----------|---|
| ATTIVITÀ: | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ricerca supporto istituzionale e interesse da parte delle di scuole</li> <li>- Definizione progetto e ripartizione costi stagisti</li> <li>- Raccolta adesioni al progetto da parte delle imprese</li> <li>- Selezione stagisti</li> <li>- Stage in Toscana con attività di promozione nel paese di riferimento (PR, <i>mailing</i>, traduzione ed elaborazione cataloghi, arricchimento sito web, creazione di indirizzari, ecc.)</li> <li>- Missioni nel paese di origine alla scopo di visitare potenziali clienti, dare seguito ai contatti avviati dalla Toscana, presentare i campionari o accompagnare imprenditori, partecipare ad eventi di settore per PR e contatti, ecc.</li> <li>- <i>Follow-up</i> dall'azienda</li> </ul> |
|-----------|---|

**GIUSTIFICAZIONE** Il progetto ha il vantaggio di essere a basso costo e con probabilità di successo per imprese che devono fare la prima esperienza sui mercati; è vero che i giovani sono per definizione inesperti e non possono essere in alcun modo assimilati a degli operatori professionali quali rappresentanti o agenti di commercio, tuttavia essi possono aprire un canale sul paese di riferimento. Va anche considerato che per una azienda artigiana di piccole dimensione può essere difficile trovare un rappresentante/agente di commercio efficace, l'opzione dello stagista può essere una soluzione se l'impresa non ha ancora avviato rapporti con il mercato di intervento.

DESCRIZIONE DEL POTENZIALE TARGET CON RIFERIMENTO A	OFFERTA TOSCANA	MERCATO E SISTEMA DISTRIBUTIVO
	Qualsiasi impresa che sia in grado di gestire ed ospitare efficacemente uno stagista straniero	Tutta la distribuzione (all'ingrosso e al dettaglio, grande e piccola), purché adatta ai prodotti delle imprese toscane che hanno richiesto il servizio di promozione

**COSTI** Questa iniziativa ha un costo basso; è quindi probabile una buona partecipazione.



PROGETTO N° 6

B-TO-B IN OCCASIONE DELLA FIERE DI SETTORE NEL REGNO UNITO E/O IN GERMANIA

DURATA 6 mesi

MERCATI:	GERMANIA E/O REGNO UNITO	OBIETTIVO :	Sviluppare i contatti con la distribuzione britannica o tedesca partecipando alla fiera con un stand comune o, a seconda delle condizioni offerte dalla fiera e dalla città, effettuare un'esposizione esterna alla fiera stessa con associato un evento di <i>b-to-b</i> con potenziali clienti.
----------	--------------------------------	-------------	---

LINEA DI INTERVENTO

EVENTI

- |           |   |
|-----------|---|
| ATTIVITÀ: | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contatto con le imprese e prima raccolta delle richieste</li> <li>- Conferma, dettaglio e verifica (prima fattibilità) delle richieste presentate</li> <li>- Organizzazione della partecipazione</li> <li>- Sviluppo contatti compratori/distributori e fissazione agenda di appuntamenti</li> <li>- Assistenza ed interpretariato durante l'evento</li> <li>- Assistenza e Follow-up per favorire la concretizzazione in vendite dei contatti sviluppati</li> </ul> |
|-----------|---|

GIUSTIFICAZIONE	<p>I vantaggi sono molti rispetto ad una partecipazione gestita in modo indipendente dalla singole imprese, es.: ridurre i costi e rendere più efficace la partecipazione alla fiera o evento ad essa collegato, guidare le imprese a instaurare nuovi contatti commerciali, tenendo conto che molte di queste hanno proprio sulla parte commerciale il loro principale punto di debolezza. La piattaforma di incontro rimane la fiera o un evento comunque contemporaneo o collegato alla fiera, ma il modo di partecipazione tiene conto delle esigenze delle imprese artigiane che hanno bisogno di un vero e proprio accompagnamento, che non hanno un marchio conosciuto o una visibilità dei prodotti e che hanno necessità ancora più di altre imprese di sostenere costi di partecipazione ben inferiori rispetto a quelli standard legati all'affitto di uno stand ad uso esclusivo della singola impresa.</p>
-----------------	---

OFFERTA TOSCANA

MERCATO E SISTEMA DISTRIBUTIVO

DESCRIZIONE DEL POTENZIALE TARGET CON RIFERIMENTO A	<p>Il <i>target</i> dipende dal settore merceologico (maglieria, confezioni, pelletteria, calzature, ecc.) e <i>target</i> di consumatori (donna, uomo, bambino) di riferimento della fiera a cui si associa l'evento di <i>b-to-b</i></p>	<p>Tutta la distribuzione (all'ingrosso e al dettaglio, grande e piccola), purché adatta ai prodotti delle imprese toscane che hanno richiesto il servizio di promozione</p>
---	--	--

COSTI	<p>I costi bassi di partecipazione insieme ad un buon accompagnamento al mercato ed organizzazione fornita devono essere il doppio vantaggio che porta imprese, che solitamente non partecipano a fiere e magari neanche esportano, a tentare questa strada. Considerando le possibilità di risparmio e di parziale cofinanziamento, i costi di partecipazione a questa iniziativa possono essere assolutamente alla portata della maggior parte delle imprese artigiane.</p>
-------	---

**PROGETTO N° 7**

**INCOMING DI OPERATORI IN OCCASIONE DI UNA FIERA DI SETTORE IN ITALIA**

DURATA 180 giorni

MERCATI:	GERMANIA E/O REGNO UNITO	OBIETTIVO :	Sviluppare i contatti con la distribuzione britannica o tedesca attraverso l'organizzazione di un evento di <i>incoming</i> in concomitanza di una fiera italiana
----------	--------------------------------	----------------	---

LINEA DI INTERVENTO

EVENTI

- |           |  |
|-----------|--|
| ATTIVITÀ: | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contatto con le imprese e prima raccolta delle richieste</li> <li>- Conferma, dettaglio e verifica (prima fattibilità) delle richieste presentate</li> <li>- Organizzazione della partecipazione</li> <li>- Sviluppo contatti compratori/distributori e fissazione agenda di appuntamenti</li> <li>- Assistenza ed interpretariato durante l'evento</li> <li>- Possibili visite aziendali</li> <li>- Assistenza e <i>Follow-up</i> per favorire la concretizzazione in vendite dei contatti sviluppati</li> </ul> |
|-----------|--|

GIUSTIFICAZIONE

Un progetto di questo genere ha notevolissimi vantaggi per le imprese artigiane, non ultimo quello di risparmiare sui costi rispetto a quasi tutte le altre iniziative promozionali. Il rischio principale di questo progetto è l'effettivo coinvolgimento di operatori qualificati disposti a investire una giornata per la moda artigiana toscana. A questo riguardo sono fondamentali gli *assets* relazionali e le capacità eventistiche, oltreché logistiche, degli organizzatori.

OFFERTA TOSCANA

MERCATO E SISTEMA DISTRIBUTIVO

DESCRIZIONE DEL  
POTENZIALE *TARGET*  
CON RIFERIMENTO A

Il *target* dipende dal settore merceologico (maglieria, confezioni, pelletteria, calzature, ecc.) e *target* di consumatori (donna, uomo, bambino) di riferimento della fiera a cui si associa l'evento di *b-to-b*

Tutta la distribuzione (all'ingrosso e al dettaglio, grande e piccola), purché adatta ai prodotti delle imprese toscane che hanno richiesto il servizio di promozione

COSTI Questa iniziativa ha un costo basso ed è facile prevedere un'ampia partecipazione.

PROGETTO N° 8		
I CORNER 'MODA ARTIGIANA TOSCANA'		
DURATA	6 mesi	
MERCATI:	LONDRA E PRINCIPALI CITTA' BRITANNICHE	OBIETTIVO: Entrare nella distribuzione britannica con un'offerta di prodotti toscani abbastanza caratterizzati e collegabili all'immagine natura-arte-bellezza della Toscana e di Firenze e proporre, alla distribuzione interessata, la realizzazione professionale di <i>corner</i> 'Moda Artigiana Toscana'
LINEA DI INTERVENTO	STRUTTURE ESPOSITIVE IN LOCO	
ATTIVITÀ:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recruitment e selezione delle imprese artigiane toscane interessate all'iniziativa di promozione</li> <li>- Rivisitazione ed integrazione della presentazione dei campionari</li> <li>- Preparazione di alcuni <i>rendering</i> di come i <i>corner</i> potrebbero essere realizzati</li> <li>- Incontro con i distributori e presentazione dei prodotti, delle aziende e della proposta generale di <i>corner</i></li> <li>- Accordi con la distribuzione e (auspicata) programmazione di più <i>corner</i></li> <li>- Realizzazione dei <i>corner</i></li> <li>- Gestione dei <i>corner</i></li> <li>- <i>Follow-up</i> rapporti con distribuzione</li> </ul>	
GIUSTIFICAZIONE	L'offerta dei <i>corner</i> può essere la spinta addizionale per alcuni distributori potenzialmente interessati ai prodotti presentati a fare un tentativo in tal senso. Non è difficile legare la presentazione dei <i>corner</i> all'immagine della Toscana che ben si accosta con alcuni prodotti artigianali della nostra moda. I <i>corner</i> dovranno comunque essere tematici e la loro costruzione presuppone l'accostamento di imprese che per prodotto sono affini ed allo stesso tempo complementari.	
	OFFERTA TOSCANA	MERCATO E SISTEMA DISTRIBUTIVO
DESCRIZIONE DEL POTENZIALE TARGET CON RIFERIMENTO A	Dato l'investimento consistente necessario per realizzare questo progetto, è necessario selezionare e accostare bene le imprese coinvolte, in termini di complementarità di prodotto, di fascia di mercato e di <i>target</i> di consumo (es. donna, uomo, bambino, ecc.)	Alcuni operatori della grande distribuzione compatibili per fascia di prezzo e politica sui <i>brand</i> alle aziende artigiane toscane e anche alcuni negozi indipendenti, ovviamente se provvisti di idonea superficie di vendita.
COSTI	Il progetto è ambizioso, complesso e l'investimento in assoluto è maggiore rispetto a quello di altri progetti. Tuttavia, in questo caso la buona numerosità e l'appropriato assortimento di imprese partecipanti è condizione necessaria al progetto stesso, quindi i costi pro-capite beneficeranno di una ripartizione tra un numero abbastanza alto di imprese.	

**PROGETTO N° 9**

**SHOW-ROOM 'A ROTAZIONE' PER LA MODA ARTIGIANA TOSCANA**

<b>DURATA</b>	1 anno		
<b>MERCATI:</b>	LONDRA	<b>OBIETTIVO</b>	Aggregare le principali richieste di promozione della imprese toscane della moda artigiana e soddisfarle attraverso un soggetto di settore operante in Inghilterra e provvisto di show-room
<b>LINEA DI INTERVENTO</b>	<b>STRUTTURE ESPOSITIVE IN LOCO</b>		
<b>ATTIVITÀ:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contatto con le imprese e prima raccolta delle richieste</li> <li>- Conferma, dettaglio e verifica (prima fattibilità) delle richieste presentate</li> <li>- Selezione di un soggetto locale attuatore e redazione di un programma di lavoro</li> <li>- Svolgimento del programma che è centrato sulla promozione attiva delle collezioni ospitate nella <i>show-room</i> ma può includere altre azioni (es. fare una presentazioni dei campionari presso potenziali clienti, mailing, organizzare un evento <i>b-to-b</i> nel Regno Unito o in Italia (cioè reclutare e garantire l'arrivo in Italia di operatori britannici)</li> <li>- Assistenza ed accompagnamento alla finalizzazione dei primi contratti/ordini</li> </ul>		
<b>GIUSTIFICAZIONE</b>	<p>Aggregare le richieste artigiane e trovare un soggetto competente in loco per svolgerle tutte, con vantaggi di efficacia, efficienza ed economie di scala, a condizione di raggiungere un certo volume di richieste. Il disporre di una <i>show-room</i> per alcuni mesi a Londra presentando le varie collezioni è un valore aggiunto dell'intervento. Chiaramente la <i>show-room</i> e gli altri servizi accessori devono essere svolti da un soggetto attuatore locale in grado di fare una promozione attiva e far sì che i campionari vengano proposti ad un numero considerevole di potenziali clienti.</p>		
<b>DESCRIZIONE DEL POTENZIALE TARGET CON RIFERIMENTO A</b>	<b>OFFERTA TOSCANA</b>	<b>MERCATO E SISTEMA DISTRIBUTIVO</b>	
	Copertura generale su tutte le imprese a condizione che il prodotto abbia un minimo di idoneità ad essere commerciato sul mercato britannico	Tutta la distribuzione (all'ingrosso e al dettaglio, grande e piccola), purché adatta ai prodotti delle imprese toscane che hanno richiesto il servizio di promozione	
<b>COSTI</b>	I costi sono relativamente alti per le imprese. Oltre a ricercare contributi, i costi possono essere ridotti cercando di stipulare un contratto con il soggetto inglese che preveda una parte del compenso fissato come provvigioni sul venduto.		

PROGETTO N° 10					
I TEMPORARY SHOP 'MODA ARTIGIANA TOSCANA'					
DURATA	6 mesi				
MERCATI:	GERMANIA E REGNO UNITO				
OBIETTIVO	Obiettivo è utilizzare questa nuova forma di promozione con lo scopo di fare un primo lancio dei prodotti artigianali toscani per poi avviare, dopo la fine di questo progetto, una relazione con la distribuzione nei mercati di intervento.				
LINEA DI INTERVENTO	STRUTTURE ESPOSITIVE IN LOCO				
ATTIVITÀ:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stesura progetto esecutivo e <i>business plan</i></li> <li>- <i>Recruitment</i> e selezione delle imprese</li> <li>- Affitto e preparazione del negozio</li> <li>- Attività di contatto e PR con la distribuzione</li> <li>- Lancio ed apertura del negozio</li> <li>- Gestione del negozio</li> <li>- Animazione, inviti ed organizzazione piccoli eventi</li> <li>- Chiusura del negozio</li> <li>- <i>Follow-up</i> per trovare negozi e distributori</li> </ul>				
GIUSTIFICAZIONE	Nel mercato di intervento, il progetto è alternativo e simile a quello della <i>show-room</i> , l'obiettivo finale è infatti trovare canali distributivi adeguati siano essi al dettaglio o all'ingrosso, il <i>temporary store</i> è nel complesso uno sforzo intenso ma per definizione ben delimitato nel tempo, potendo rimanere aperto anche solo per poche settimane. Il <i>temporary shop</i> permette inoltre di recuperare una parte dei costi attraverso la vendita diretta dei prodotti, situazione che consente di testare ulteriormente e capire il mercato in cui lo stesso negozio viene provvisoriamente ad operare.				
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%; text-align: center;">OFFERTA TOSCANA</th> <th style="width: 50%; text-align: center;">MERCATO E SISTEMA DISTRIBUTIVO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="vertical-align: top;">           DESCRIZIONE DEL POTENZIALE <i>TARGET</i> CON RIFERIMENTO A             Le imprese devono avere prodotti abbastanza pronti per il mercato inglese e ben associabili         </td> <td style="vertical-align: top;">           L'approccio del <i>temporary store</i> consente di testare direttamente il mercato e, per come il progetto è proposto, anche di venire a contatto con operatori locali della distribuzione. L'idea è infatti di utilizzare i <i>temporary store</i> come momento di visibilità dei prodotti, con una vendita sul mercato che comunque, al di là della situazione temporanea, si collocherà attraverso la distribuzione.         </td> </tr> </tbody> </table>	OFFERTA TOSCANA	MERCATO E SISTEMA DISTRIBUTIVO	DESCRIZIONE DEL POTENZIALE <i>TARGET</i> CON RIFERIMENTO A  Le imprese devono avere prodotti abbastanza pronti per il mercato inglese e ben associabili	L'approccio del <i>temporary store</i> consente di testare direttamente il mercato e, per come il progetto è proposto, anche di venire a contatto con operatori locali della distribuzione. L'idea è infatti di utilizzare i <i>temporary store</i> come momento di visibilità dei prodotti, con una vendita sul mercato che comunque, al di là della situazione temporanea, si collocherà attraverso la distribuzione.
OFFERTA TOSCANA	MERCATO E SISTEMA DISTRIBUTIVO				
DESCRIZIONE DEL POTENZIALE <i>TARGET</i> CON RIFERIMENTO A  Le imprese devono avere prodotti abbastanza pronti per il mercato inglese e ben associabili	L'approccio del <i>temporary store</i> consente di testare direttamente il mercato e, per come il progetto è proposto, anche di venire a contatto con operatori locali della distribuzione. L'idea è infatti di utilizzare i <i>temporary store</i> come momento di visibilità dei prodotti, con una vendita sul mercato che comunque, al di là della situazione temporanea, si collocherà attraverso la distribuzione.				
COSTI	Questa iniziativa ha un certo costo ma ha possibilità di recupero di una parte dei costi grazie alla vendita diretta.				



## BIBLIOGRAFIA

Aiello G., *Prefazione*, in Ciappei C., Sani A., *Strategie di internazionalizzazione e grande distribuzione nel settore dell'abbigliamento*, Firenze University Press, 2006, pp. 9-10.

Bacci L., *Un approfondimento analitico sui tipi dell'inter-industry trade toscano delle imprese toscane di tessile abbigliamento*, in Zanni L. (a cura di), *Distretti industriali e imprese artigiane tra continuità e cambiamento. I casi di Prato e Empoli*, Unioncamere Toscana, 2007, pp. 71-86.

Barbangelo A. (a cura di), *Export: quando la taglia fa la differenza*, in *East*, n. 17, 2007, pp. 231-233.

Bellandi M., *Frammentazione internazionale della produzione e distretti industriali*, in Zanni L. (a cura di), *Distretti industriali e imprese artigiane tra continuità e cambiamento. I casi di Prato e Empoli*, Unioncamere Toscana, 2007, pp. 47-53.

Bello D., Williamson N. C., *The American Export Trading Company: Designing a new International Marketing Institution*, in *Journal of Marketing*, n. 49, 1985.

Bergamasco C., Toschi G., *Le piccole imprese di Reggio Emilia e la sfida dell'internazionalizzazione*, *Quaderni FNE – Collana Ricerche*, n. 54, aprile, Fondazione Nord Est, Associazione degli Industriali della Provincia di Reggio Emilia, 2009.

Bugamelli M., Cipollone P., Infante L., *Le imprese italiane all'estero: una valutazione quantitativa per strategia di accesso*, in Quintieri B. (a cura di), *Le imprese esportatrici italiane: caratteristiche, performance e internazionalizzazione*, il Mulino, 2001, pp. 17-60.

Calabrò M., Carnazza P., *Servizi reali all'internazionalizzazione e imprese artigiane: un'indagine ad hoc*, in *Piccola Impresa/Small Business*, n.1, 2004, pp. 65-89.

Caroli M.G., *Strategie di entrata, criticità competitive e gestione finanziaria nel processo di espansione estera delle piccole imprese del Lazio*, in Caroli M.G. (a cura di), *Il processo di internazionalizzazione delle piccole imprese*, Franco Angeli, 2007, pp. 17-41.

Cerrato D., Depperu D., *Internazionalizzazione e competitività delle imprese produttrici di macchine utensili: alcune evidenze empiriche*, in *Collana Working Paper*, n. 2, Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale, Università Cattolica del Sacro Cuore, 2009.

Ciappei C., Sani A., *Strategie di internazionalizzazione e grande distribuzione nel settore dell'abbigliamento*, Firenze University Press, 2006.

Compagno C., *Assetti di governance e processi di internazionalizzazione nelle PMI*, in *Sinergie*, n. 60, *Modelli d'impresa per il mercato globale. Atti del Convegno annuale di Sinergie – Università di Trieste, 7 e 8 novembre 2002*, gennaio-aprile, 2003, pp. 51-88.

Conti G., Cucculelli M., Paradisi M., *Internazionalizzazione e strategie delle imprese nei settori tradizionali*, in *l'industria*, a. XXVIII, n. 1, gennaio-marzo, 2007, pp. 121-161.

Esposito G.F., *La specializzazione nell'organizzazione dei servizi di promozione dell'internazionalizzazione: reti fiduciarie e approccio di squadra*, in *Sinergie*, n. 69, gennaio-aprile, 2006, pp. 137-165.

- Ferragina A.M., Quintieri B., *Caratteristiche delle imprese esportatrici italiane*, in Quintieri B. (a cura di), *Le imprese esportatrici italiane: caratteristiche, performance e internazionalizzazione*, il Mulino, 2001, pp. 61-89.
- Ferraro F., Oliva S., *L'internazionalizzazione delle imprese padovane*, in Ferraro F., Marini D., Oliva S. (a cura di), *Internazionalizzate e globali. Uno studio sui rapporti internazionali delle imprese padovane*, *Quaderni FNE – Collana Ricerche*, n. 45, giugno, Confindustria Padova – Fondazione Nord Est – UniCredit Corporate Banking, 2008, pp. 10-49.
- Giannelli G.C., Monticelli A., *Capitale umano e finanziamento dell'impresa. Considerazioni tra economia e diritto sulla riforma delle S.r.l.*, in *Rivista critica del diritto privato*, a. XXV, n. 2, giugno, 2007, pp. 241-282.
- Grandinetti R., Rullani E., *Internazionalizzazione e piccole imprese: elogio della varietà*, in *Piccola Impresa/Small Business*, anno V, n.3, settembre-dicembre, 1992, pp. 3-43
- Guercini S., Runfola A., *Le strategie di acquisto della distribuzione di abbigliamento: complessità del prodotto e internazionalizzazione della supply chain*, in Burresi A. (a cura di), *Il marketing della moda. Temi emergenti nel tessile-abbigliamento*, Firenze University Press, 2005, pp. 121-142.
- Guercini S., Runfola A., Ranfagni S., *Percorsi di integrazione tra industria e distribuzione nel tessile-abbigliamento: l'emergere del retailer industriale*, in Burresi A. (a cura di), *Il marketing della moda. Temi emergenti nel tessile-abbigliamento*, Firenze University Press, 2005, pp. 88-94.
- Guerini C., Franchini A., *L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese italiane: le realtà manifatturiere di Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia, Lombardia, Toscana, Trentino Alto Adige e Veneto*, in *Economia aziendale* 12, n. 107, maggio, Istituto di Economia Aziendale, LIUC Papers, 2002.
- ICE (Ufficio di Londra), Regno Unito. Calzature, 2007: <http://www.ice.it>
- ICE (Ufficio di Londra), Regno Unito: Grande Distribuzione, 2009: <http://www.ice.it>
- Johanson J., Vahlne J.-E., *The Internazionalization Process of the Firm. A model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, in *Journal of International Business Studies*, n. 8, 1977, pp. 23-32.
- Manuelli A., *Internazionalizzazione e trasferimento tecnologico in aree a minor sviluppo*, IRPET, 1994.
- Manuelli A., *Il processo di internazionalizzazione nelle imprese manifatturiere dell'area di Sesto Fiorentino*, IRPET, Comune di Sesto Fiorentino, 1996.
- Marafioti E., *L'internazionalizzazione sui mercati di sbocco*, in Demattè C., Perretti F., Marafioti E. (a cura di), *Strategie di internazionalizzazione*, EGEA, 2008, pp. 87-116.
- Musso F., *Strategie di internazionalizzazione fra economie distrettuali e filiere estese*, in *Sinergie*, n. 69, gennaio-aprile, 2006, pp. 61-85.



- Mutinelli S. Rabbiosi L., *Le scelte di insediamento*, in Mariotti S., Mutinelli M., *La crescita internazionale per le PMI*, Associazione Italiana della Produzione, Il Sole24Ore, 2003, pp. 125-168.
- Pepe C., *Il ruolo del distretto nel rapporto fra piccole imprese e canali evoluti*, in *Sinergie*, n. 69, gennaio-aprile, 2006, pp. 115-135.
- Pepe C., Musso F., *Il doppio sistema distretto/canale nei percorsi internazionali delle piccole imprese*, in Esposito G.F. (a cura di), *La globalizzazione dei piccoli. Fattori di competizione e promozione dell'internazionalizzazione per le PMI*, FrancoAngeli, 2003, pp. 108-136.
- Prometeia, *Canali distributivi*, in *Prometeia-Infoprom. Analisi dei Microsettori*, 2009: <http://www.infoprom.it/microsettori/descrizione.php>
- Promofirenze (redazione), *Nuove strategie di internazionalizzazione per le PMI italiane*, in *Internazionalizzazione a geometria variabile, Quaderno di informazione imprenditoriale*, gennaio/dicembre, anno XXVI, 2009, pp. 3-8.
- Quattrococchi B., *L'internazionalizzazione delle PMI: tra varietà e uniformità*, in Esposito G.F. (a cura di), *La globalizzazione dei piccoli. Fattori di competizione e promozione dell'internazionalizzazione per le PMI*, Franco Angeli, 2003, pp. 91-107.
- Regione Toscana (2009a) "Adeguamento linee direttrici per la definizione dell'attività di promozione economica 2009-2010", Delibera N.175 del 16-03-2009, Regione Toscana, Firenze.
- Regione Toscana (2009b) "Attività di promozione economica per le risorse dell'agricoltura, dell'artigianato, della PMI industriale e del Turismo. Anno 2010", Delibera N.793 del 14-09-2009, Regione Toscana, Firenze
- R&I (a cura di), Osservatorio del settore tessile abbigliamento nel distretto di Carpi, 9° Rapporto, Provincia di Modena, Camera di Commercio di Modena, 2009.
- Rullani E., *L'internazionalizzazione invisibile. La nuova geografia dei distretti e delle filiere produttive*, in *Sinergie*, n. 69, gennaio-aprile, 2006, pp. 3-32.
- Sani A., *Le strategie di internazionalizzazione: motivazioni e modalità*, in Ciappei C., Sani A., *Strategie di internazionalizzazione e grande distribuzione nel settore dell'abbigliamento*, Firenze University Press, 2006, pp. 73-114.
- Saviolo S., *Avvio e sviluppo del processo di internazionalizzazione*, in Demattè C., Perretti F., Marafioti E. (a cura di), *Strategie di internazionalizzazione*, EGEA, 2008, pp. 51-68.
- Zucchella A., Scabini P., *International Entrepreneurship*, Palgrave Macmillan, 2007.