

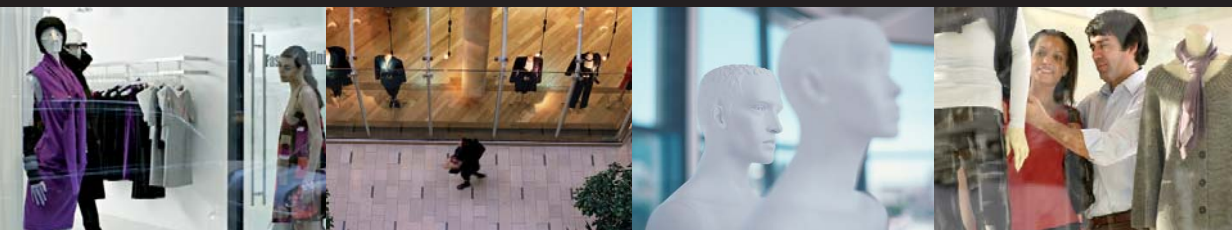
# ITALIA

Istituto nazionale  
per il Commercio Estero

Italienisches Institut  
für Aussenhandel



## [La moda italiana in Germania]



Ministero dello Sviluppo  
Economico





## [La moda italiana in Germania]





# La moda italiana in Germania

Istituto nazionale Commercio Estero, ICE Düsseldorf  
2008/2009

## PREMESSA

Globalizzazione, cambiamenti veloci nelle relazioni commerciali e nelle condizioni di mercato, crisi finanziaria, sfide e minacce da parte di nuovi concorrenti: concetti e situazioni che caratterizzano il quadro di riferimento economico di oggi. In modo crescente, si percepisce tra le persone una sorta di malinconia per una società a ritmi più lenti, nella quale la tensione sia maggiormente orientata ad un consumismo di tipo “etico” e non esclusivamente materialista.

Lo studio di un mercato rappresenta uno strumento di analisi molto valido per stabilire realisticamente il proprio posizionamento; i risultati dell’analisi possono essere il punto di partenza per riorientare la propria politica di marketing nel Paese di riferimento: solo attraverso un’attenta e critica lettura dei punti di forza e debolezza delle performance commerciali si giunge ad individuare l’adeguamento strategico, idoneo a fronteggiare le mutate condizioni di vendita o della congiuntura economica generale.

Le strategie di marketing hanno soppiantato da tempo l’intuito imprenditoriale oppure la forza insita nel marchio, garanzia per risultati di successo e barriera contro la concorrenza. La riflessione su questa constatazione di fatto, rimane comunque aperta. Attualmente si ritiene che una strategia senza prodotto non vale niente, ma un prodotto senza strategia non ha una lunga vita.

Il caso della moda italiana in Germania: nel passato, l’Italia era il fornitore più importante di abbigliamento per il mercato tedesco. Statisticamente quel corso storico-economico è trascorso da molto. Indipendentemente dai dati, per noi era di interesse comprendere come il cliente tedesco ed il commercio locale valutano non solo la moda italiana ma tutti i fattori ad essa legati. L’obiettivo era quello di conoscere in quali canali di distribuzione la moda italiana è presente nell’assortimento, per quale motivo viene richiesta oppure – forse ancora maggiormente interessante – perché non lo è. Era nostra intenzione principale, analizzare il rapporto tra ragionamento economicus ed emozionalità.

I risultati dell’analisi sono istruttivi, in parte sorprendenti. Abbiamo incaricato la BBE di Colonia per l’effettuazione di 458 interviste telefoniche rivolte ad operatori di tutte le forme del commercio tedesco di abbigliamento da donna e da uomo, a figure che hanno potere decisionale. Il questionario è stato formulato sulla base di 18 domande. Il tempo impiegato per le risposte si è dimostrato un punto critico, perché considerato troppo lungo. Ciò nonostante quasi la totalità delle inchieste si è conclusa senza interruzioni. È un segnale positivo: è la conferma che in Germania l’interesse per la moda italiana ha anche un aspetto emozionale. Sono state inoltre, realizzate interviste personali nell’ambito di un focus-group di 15 esperti, i cui risultati sono stati approfonditi, allargati e criticamente analizzati.

L’indicazione che ne discende si può brevemente riassumere affermando che a partire dal segmento di prezzo medio fino a quello lusso, la moda italiana potrà anche in futuro continuare ad avere successo sul mercato tedesco se terrà in debito conto delle caratteristiche e delle esigenze specifiche del mercato di sbocco dando contemporaneamente rilievo ai propri punti di forza ed ad una linea di condotta costante.

Il „Sistema Moda italiano“ ha, infatti, un potenziale incredibile che però, secondo il commercio tedesco, non viene sempre sfruttato al massimo, in un contesto in cui i mercati internazionali sono soggetti a processi di cambiamento continui. Da questa rilevazione deriva la necessità di attivare un monitoraggio sistematico del mercato tedesco per la moda italiana, base per lo sviluppo di orientamenti, strategie e cooperazione di lunga durata.

# La moda italiana in Germania

Ricerca effettuata da BBE RETAIL EXPERTS  
per conto dell'Istituto nazionale per il Commercio Estero, ICE Düsseldorf

## METODOLOGIA

I risultati presentati in questo documento si basano su un'analisi e valutazione integrate delle conoscenze derivanti da:

- *Desk Research*: BBE RETAIL EXPERTS ha una esperienza pluriennale nell'osservazione ed analisi sistematiche di oltre 40 comparti del commercio e dei beni di consumo, compresi anche i settori dell'abbigliamento e del tessile. Le basi sono le statistiche e i numerosi altri dati di mercato pubblici e non pubblici, così come il Know-how e l'esperienza specifica nel campo derivante dalla realizzazione di numerosi studi per conto di numerosi committenti. Il fondamento per la presente elaborazione sono state, inoltre, la conoscenza precisa delle specificità e strutture del mercato, dei parametri della concorrenza e degli sviluppi più recenti dei consumi, nonché i contatti con gli „attori-chiave“, le Associazioni, le Riviste specializzate e con gli altri esperti del comparto.
- *Händlerbefragung*: inchieste telefoniche con imprese del commercio nell'ambito dei più rilevanti canali di vendita.  
Campione: 458  
Periodo di rilevazione: Settembre-Ottobre 2008
- *Expertenbefragung*: Interviste aperte („Face-to-Face Interviews“)  
15 selezionati partner dei diversi comparti (Amministratori Delegati/Responsabili di settore di società del commercio, Produttori, Importatori/Rappresentanti di commercio)  
Periodo di rilevazione: Ottobre-Novembre 2008

La combinazione della ricerca primaria e secondaria con l'esperienza della BBE RETAIL EXPERTS ha reso possibile una valutazione realistica delle chances di mercato dei produttori italiani nell'ambito della concorrenza ed una stima delle prospettive della domanda, con l'obiettivo di definire una strategia per affermarsi stabilmente in un mercato difficile e concorrenziale come quello tedesco.

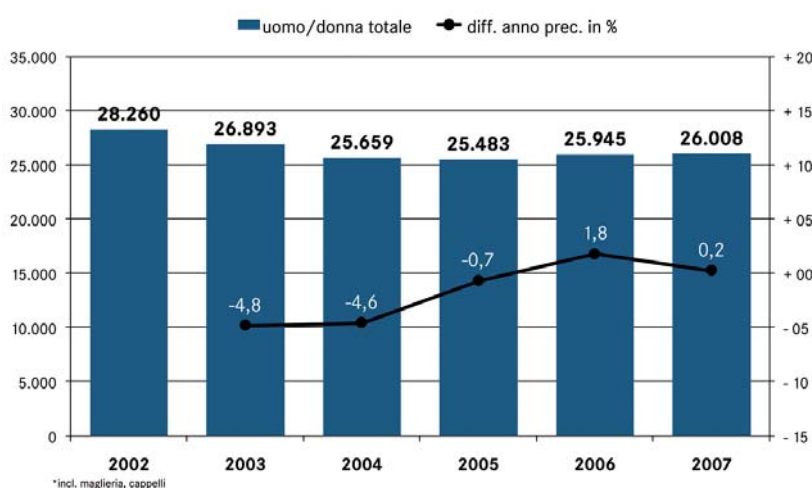
## SINTESI

### A SITUAZIONE DEL MERCATO DELLA MODA UOMO/DONNA IN GERMANIA

Nel 2007 i tedeschi hanno speso 1.304 mrd di euro in beni di consumo, di cui, secondo i dati dell' Ufficio Federale di Statistica, 69,1 mrd sono stati destinati a prodotti del settore dell'abbigliamento e del calzaturiero.

Dopo un periodo di forte crescita, la domanda nel settore della moda ha attraversato una fase di consolidamento. Tuttavia, va comunque tenuto conto del fatto che la domanda di abbigliamento varia in stretto legame con l'andamento congiunturale. Ne deriva che la continua ascesa dei prezzi di beni essenziali (ad esempio nei settori energetico, sanitario, ecc.) non fa prevedere significativi aumenti nella spesa dedicata all'abbigliamento per i prossimi anni.

**TAVOLA 1:** Volume di mercato della moda uomo/donna\* ai prezzi al consumo nel periodo 2002-2007, in mln di euro

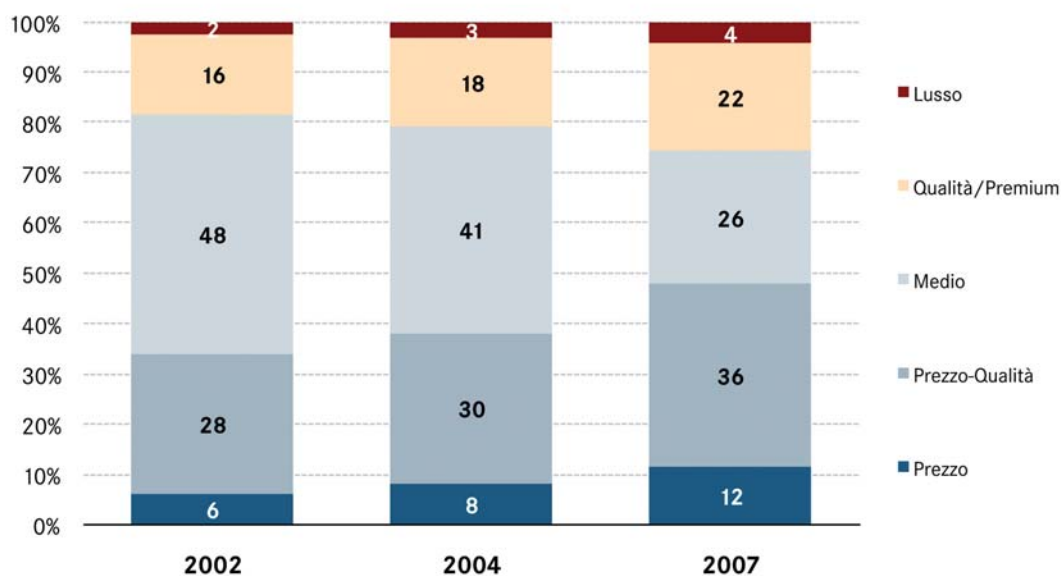


Fonte: BBE RETAIL EXPERTS

La tendenza alla ripresa delle vendite di abbigliamento, evidenziata nella tavola 1, subirà, verosimilmente, un nuovo rallentamento a causa dell'attuale situazione economica ed in ogni caso i consumatori saranno di sicuro più propensi a tenere conto principalmente del prezzo. Tuttavia, si ritiene che sia già in atto un cambiamento nel comportamento dei consumatori tedeschi che rivolgono recentemente una maggiore attenzione al rapporto prezzo-qualità più che soltanto al prezzo; tale attitudine si manifesta nella scelta della merce di qualità a scapito del numero dei capi acquistati o meglio della frequenza degli acquisti.

Dall'analisi degli indicatori economici relativi al mercato della moda uomo/donna risulta che, negli ultimi anni, le fasce di prezzo (sulla base dei prezzi al consumo) hanno subito un radicale cambiamento. Come dimostra l'evoluzione, nella sottostante ripartizione, del volume di mercato dal 2002 al 2007, sono soprattutto i segmenti inferiori, cioè quello in cui l'acquisto viene fatto in base al prezzo e quello in cui è decisivo il rapporto prezzo-qualità, ad aver guadagnato maggiormente in termini di quote di mercato.

**TAVOLA 2:** Quote del volume di mercato moda uomo/donna 2002, 2004, 2007 per fasce di prezzo in %



Fonte: BBE RETAIL EXPERTS

Attualmente il segmento identificato come “prezzo/qualità” sembra essere in assoluto quello che ha le migliori prospettive per il futuro ( la cosiddetta “ancora di salvezza” dagli operatori verticali del segmento prezzo-qualità) e dimostra di essere decisamente florido, con un aumento di fatturato di 1.070 mln di euro dal 2002 al 2007.

Dal lato dell’offerta, invece, la **delocalizzazione** e l’**accorciarsi della catena di produzione di valore** come conseguenza dell’esclusione di determinati passaggi nella distribuzione, nonché l’accelerazione dei processi hanno portato, negli scorsi anni, ad una **riduzione dei costi dell’abbigliamento**. Nel contempo, i cambiamenti strutturali hanno permesso di aumentare in maniera considerevole l’aggiornamento delle collezioni, la velocità e la flessibilità degli offerenti del settore.

Rispetto al fattore **prezzo**, in generale, si delineano sul mercato le seguenti **tendenze**:

- Dal mercato “prezzo” al mercato “lusso”, dai marchi di distribuzione ai marchi di produttori si evidenzia l’affermarsi dei “concept di marchio” (verticalizzati), che soppiantano le vecchie strutture distributive.
- L’erosione del segmento medio, dovuta alla struttura stessa dei soggetti offerenti.
- I discount tessili “marchiano” in modo crescente il segmento determinato dal prezzo e incalzano l’offerta non-food dei negozi di alimentari.
- Distributori e i produttori che dispongono di strutture verticalizzate operanti nel segmento prezzo-qualità offrono spesso la stessa qualità dei rivenditori specializzati convenzionali nella vecchia fascia di prezzo media e sono allo stesso tempo (decisamente) più attuali, essendo in grado di assicurare fino a 12 collezioni l’anno.
- I produttori verticali del segmento qualità offrono alla clientela prodotti che trasmettono più emozioni e più atmosfera, grazie al chiaro posizionamento del loro marchio su un livello di prestigio.

La **distribuzione** della moda si sta, pertanto, organizzando sempre di più in una struttura in rete fortemente verticalizzata, il cui grado di collegamento ha già raggiunto un livello molto elevato. I fautori di tale sviluppo sono innanzitutto i marchi di distribuzione verticali, primi fra tutti **H&M, Zara e C&A**, seguiti dai grandi marchi moda dei produttori con i loro shop propri o partner store e infine dai discount tessili, che stanno guadagnando terreno con un profilo che mette in primo piano il marchio (e il prezzo).

Ne consegue, quindi, che:

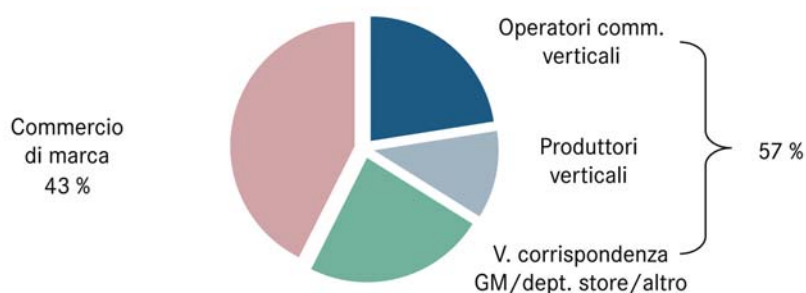
- **Gli operatori verticali della distribuzione controllano la totalità dei processi:** dalla produzione, al marketing fino ad arrivare al cliente finale (*integrato a monte del processo*) – ci riferiamo per esempio ai discount tessili o C&A, H&M, Zara & Co.
- **I produttori verticali controllano, oltre al marketing e alla produzione, anche il passaggio al cliente finale** (*integrato a valle del processo*) – per esempio Esprit, S.Oliver, Tom Tailor.
- **Distributori e produttori verticali servono già all'incirca un terzo del mercato.**
- **La distribuzione di marchi moda** (compresi grandi magazzini ed empori) **è indipendente** e sceglie autonomamente i marchi che vuole presentare, solitamente in un mix con marchi propri.
- **La distribuzione di marchi moda copre** (ancora) **meno della metà del mercato.**

Il risultato che deriva dall'analisi congiunta dei fattori prezzo e distribuzione è chiaro, se consideriamo i vantaggi in termini di competitività che discendono dalla verticalizzazione: nei segmenti in cui il prezzo ha un ruolo particolarmente importante, le poche aziende, ancora presenti e che non dispongono di una struttura verticalizzata, non hanno molte possibilità di sopravvivere, in quanto i segmenti "prezzo" e "prezzo-qualità" sono in mano agli operatori verticali.

Nel segmento "qualità" il prezzo viene considerato in secondo luogo, ma ciò non significa che il cliente che acquista capi di questa fascia non tenga conto anche del prezzo, così come non si deve pensare che gli operatori di questo segmento non debbano lottare per aggiudicarsi il miglior margine di competitività. A ciò va aggiunto che in questo segmento le strutture verticali sono caratterizzate da una maggiore flessibilità e velocità, come pure dalla funzione di orientamento del marchio al mercato.

È per questo che **sempre più produttori di marchi moda cercano una via diretta di distribuzione al cliente finale**, con negozi propri o partner-store in franchising. A questa tendenza si affianca una sempre maggiore diffusione dei sistemi di superficie verticalizzati che stanno conquistando il commercio specializzato (indipendente). Inoltre, il numero di concorrenti sul mercato dei marchi di produttori è di gran lunga più elevato rispetto a quello sul mercato dei marchi di distribuzione e l'intensità della concorrenza per nulla minore.

**TAVOLA 3:** Quote di mercato dei canali di distribuzione per verticalizzazione



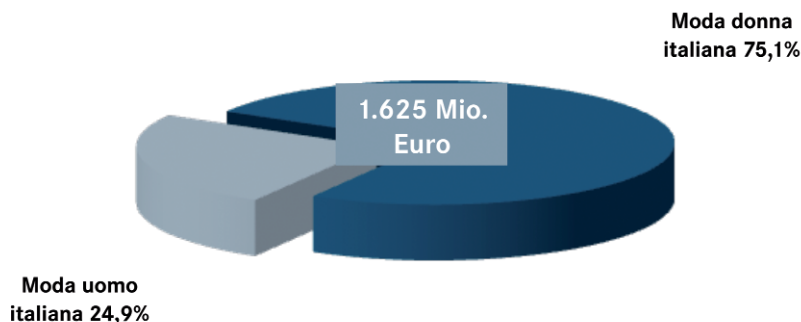
Fonte: BBE RETAIL EXPERTS

- All'interno della distribuzione di marchi moda, i sistemi di superficie verticali generano più della metà del fatturato.
- Da ciò si deduce quindi, che la distribuzione di marchi moda è già fortemente verticalizzata.
- Il 45 % del fatturato dei sistemi di superficie viene realizzato dai primi 20 marchi di produttori.
- Ciò significa a sua volta che i migliori marchi di produttori guadagnano sempre più quote di mercato grazie a punti vendita monomarca e sistemi di superficie.
- Le superfici multimarca perdono terreno e contribuiscono oggi alla realizzazione di solo un 20 % del volume totale di mercato nella distribuzione di marchi moda.
- Anche gran parte delle superfici multimarca sono occupate dai marchi migliori, ai quali si aggiungono i marchi propri della distribuzione (delle associazioni d'acquisto).

## B POSIZIONE E IMPORTANZA DELLA MODA ITALIANA SUL MERCATO TEDESCO

Il volume di affari della moda uomo/donna italiana sul mercato tedesco ammonta, secondo il presente studio, a 1.625 mln di euro, compreso il fatturato dei negozi monomarca, che si attesta sui 225 mln di euro. Tre quarti del fatturato sono rappresentati dalla moda donna, un quarto dalla moda uomo.

**TAVOLA 4:** Volume di mercato della moda uomo e donna italiana in Germania (anno 2007)

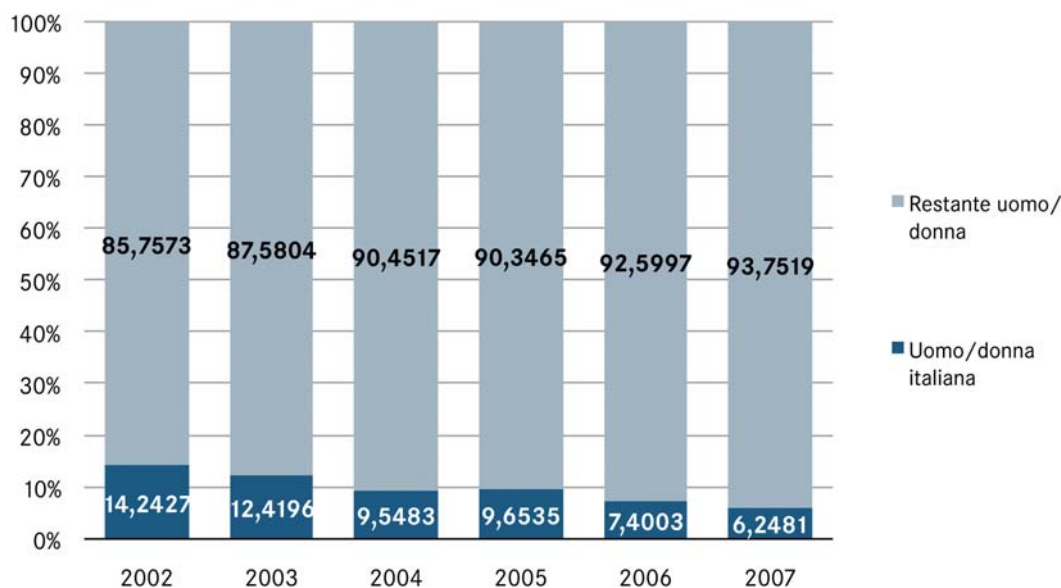


Fonte: BBE RETAIL EXPERTS

La quota della moda uomo/donna italiana sul totale del volume di mercato uomo/donna in Germania ammonta al 6,2 % (2007) e il grafico sullo sviluppo della ripartizione percentuale a partire dal 2002, mostra chiaramente una tendenza in continua diminuzione in termini di significato della moda italiana nel Paese.

La perdita di quote di mercato è collegata in particolare agli sviluppi strutturali del mercato dell'abbigliamento tedesco, come l'imporsi degli operatori verticali, la creazione di una rete verticale tra i produttori e la distribuzione di marchi moda nonché la scomparsa dal mercato di migliaia di piccoli dettaglianti.

**TAVOLA 5:** Quota della moda italiana sul volume di mercato moda uomo/donna 2002-2007 in %

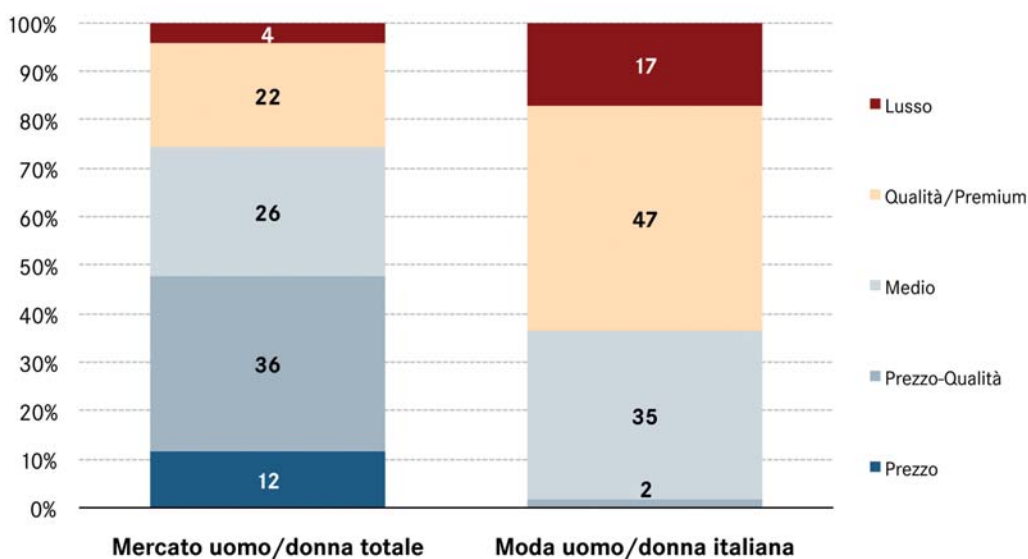


Fonte: BBE RETAIL EXPERTS

Più è alta la gamma, più aumenta il peso della moda italiana, sia per uomo che per donna, fino a raggiungere oltre un quarto del volume di mercato nel **segmento lusso**; i commercianti di tale tipo di prodotti offrono in alcuni casi un **assortimento costituito al 50% o più di moda italiana**. Questo risultato non solo rimanda al successo della moda italiana, da sempre riconoscibile, ma dimostra anche, in primo luogo, che la moda italiana viene associata all'idea di prestigio e di "status symbol".

Misurata sul rispettivo volume assoluto, la moda italiana genera il maggior fatturato nei segmenti qualità e premium.

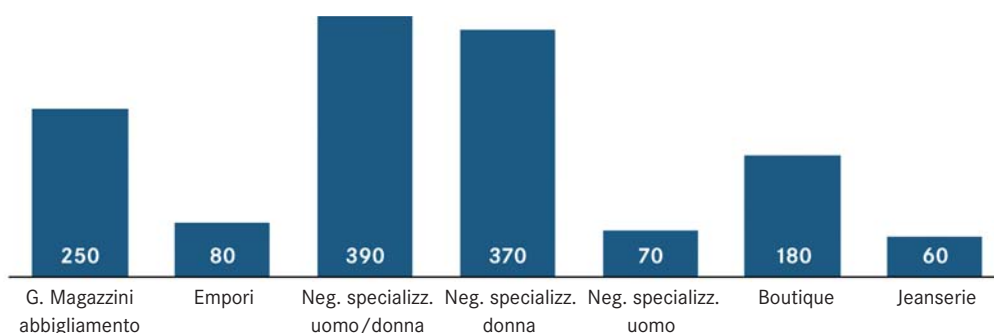
**TAVOLA 6:** Ripartizione del volume di mercato per fasce di prezzo (valore) in Germania – moda uomo/donna in generale cfr. moda uomo/donna italiana



Fonte: BBE RETAIL EXPERTS

Fra **le aziende tedesche operanti nella distribuzione di abbigliamento** che hanno partecipato allo studio, il **45 % dichiara di offrire moda italiana sia da uomo che da donna**. Tale percentuale rappresenta circa **12.000 punti vendita in Germania** che hanno un volume di vendite, realizzato con prodotti della moda italiana, dell'ammontare di **1.400 mln di euro** (senza contare i negozi monomarca), corrispondente ad una quota del 12,1 % del fatturato totale nella distribuzione di marchi moda; a ciò si aggiungono ulteriori **225 mln di euro realizzati dai negozi monomarca di produttori italiani**.

**TAVOLA 7:** Importanza del fatturato dei singoli canali distributivi per la moda uomo/donna italiana in mln di euro



Fonte: BBE RETAIL EXPERTS; proiezione senza monomarca

Il numero di boutique e negozi **specializzati di moda uomo** che offrono moda italiana è **superiore alla media**. Il numero, invece, di grandi magazzini d'abbigliamento, negozi d'abbigliamento specializzati uomo/donna, negozi specializzati di moda donna e jeanserie che hanno in assortimento capi di moda italiana è inferiore alla media.

Si delinea una situazione diversa se si considera invece il valore del fatturato dei singoli canali di distribuzione nel mercato totale della moda uomo/donna. In particolare, si può affermare che molte boutique offrono moda italiana, ma dal confronto tra i singoli canali, il fatturato totale delle boutique resta comunque relativamente basso.

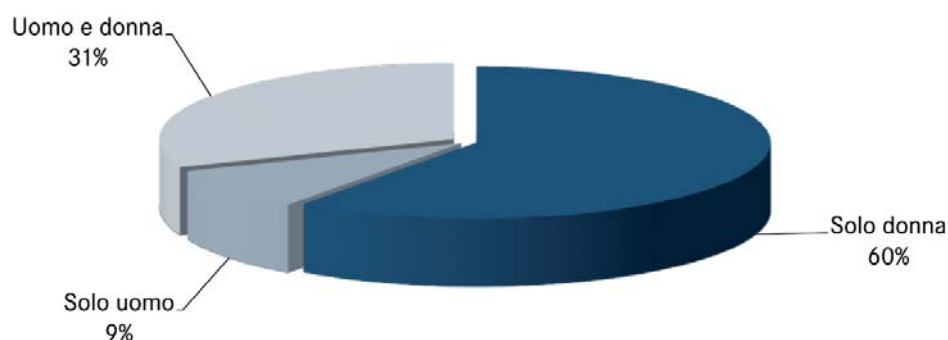
**TAVOLA 8:** Quote aggregate dei canali di distribuzione di marchi moda che offrono abbigliamento italiano uomo/donna



Fonte: BBE RETAIL EXPERTS, sondaggio telefonico 2008, n=458, domanda: „Offrite moda donna e/o uomo italiana, o (nel caso di un negozio di jeans) solo pantaloni da uomo/donna?“

Per tutti i **canali di distribuzione di marchi moda**, la presenza della moda donna italiana è in generale più elevata rispetto alla moda uomo italiana. Nei negozi specializzati in una delle due collezioni è naturalmente il proprio comparto specifico ad essere in primo piano (quindi, o moda donna o moda uomo), mentre le boutique si concentrano per tre quarti sulla moda donna.

**TAVOLA 9:** Quote di abbigliamento uomo e/o donna sul totale della moda italiana presso la distribuzione di marchi moda

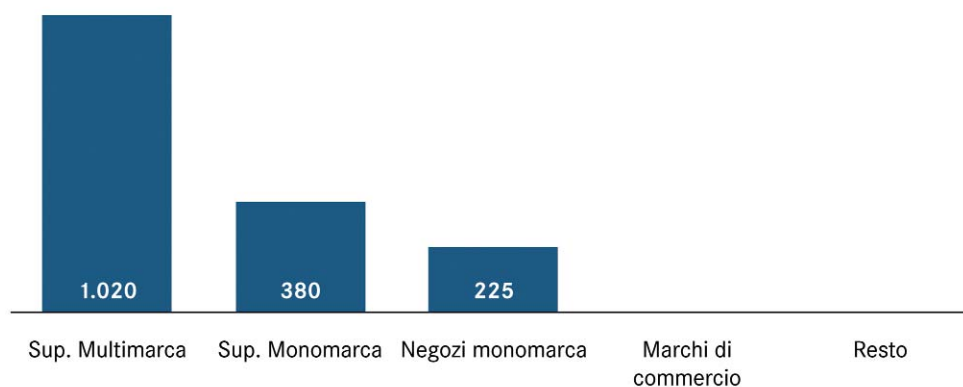


Fonte: BBE RETAIL EXPERTS, sondaggio telefonico 2008, n=458, domanda: „Offrite moda donna e/o uomo italiana, o (nel caso di un negozio di jeans) solo pantaloni da uomo/donna?“ „Se sì, che abbigliamento offrite?“

L'integrazione verticale della distribuzione di moda uomo/donna italiana in Germania non ha raggiunto un grado veramente elevato. Il fatturato dei negozi monomarca italiani si muove sicuramente in un ordine di grandezza paragonabile con la concorrenza, in termini di quota di mercato, tuttavia non va trascurato che la fetta maggiore se la aggiudica per intero il gruppo

**Benetton** mentre, se lasciamo da parte i pochi marchi di jeans/denim, i restanti stores sono quasi esclusivamente gestiti dai grandi marchi di lusso.

**TAVOLA 10:** Fatturato della moda uomo/donna italiana per integrazione verticale in mln di euro (anno 2007)



Fonte: BBE RETAIL EXPERTS

Il fatturato delle superfici monolabel è decisamente basso e ammonta a 380 mln di euro. Nella distribuzione di marchi moda, in media il 60 % del fatturato viene realizzato con superfici monolabel che rappresentano una forma di verticalizzazione più o meno forte tra distribuzione e produttore. Per quanto riguarda i marchi italiani, la quota di fatturato realizzato con questa formula distributiva si attesta solo fra il 25 e il 30 %.

Muovendosi verso le fasce di prezzo più alte, premium e lusso, il numero di forme commerciali che offrono superfici monomarca con moda italiana aumenta costantemente. Ciò significa che, spostandosi verso la gamma alta, la quota di moda uomo/donna italiana aumenta.

**TAVOLA 11:** Quota delle aziende con superfici monolabel italiane, differenziate per fascia di prezzo principale

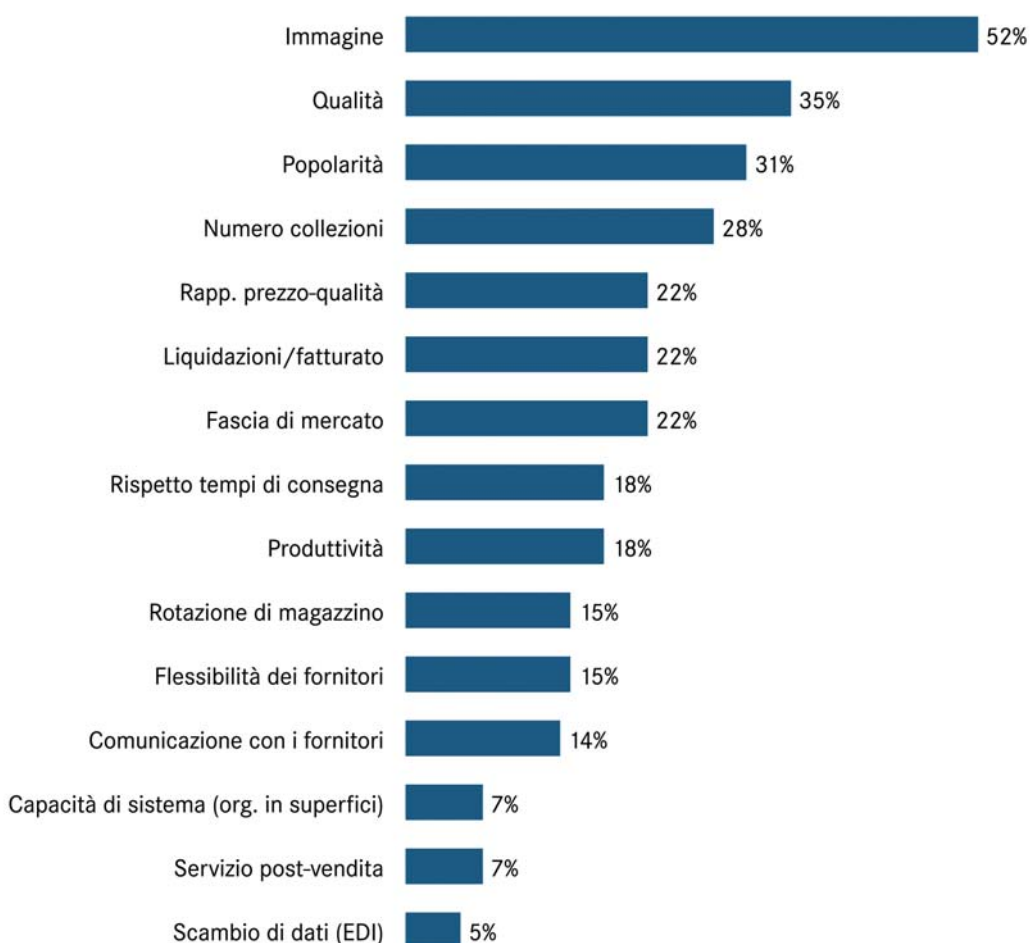
Superfici monomarca con abbigliamento ital. uomo o donna?	Fascia di prezzo principale (quota di fatturato > 80%)		
	Media	Alta/ Premium	Lusso
Sì, assortimento donna e sup. monomarca con abbigliamento italiano	14%	26%	43%
Sì, assortimento uomo e sup. monomarca con abbigliamento italiano	11%	38%	25%

Fonte: BBE RETAIL EXPERTS, sondaggio telefonico 2008, n=181/79, domanda: „Avete delle superfici monolabel con moda uomo/donna italiana?“

## C POTENZIALE DELLA MODA ITALIANA SUL MERCATO TEDESCO FASCE DI PREZZO MEDIO-ALTE

Secondo il 52% degli intervistati, la moda italiana è „speciale“ perché viene associata ad una particolare immagine: il nome dei marchi, lo stile, le sfilate di moda e le presentazioni dei marchi moda italiani risvegliano particolari associazioni, mentre i marchi degli altri Paesi non hanno questo potere evocativo. Inoltre, è interessante che non sono solo i marchi italiani considerati al “top” del mercato a convincere grazie ad un’ottima qualità e ad un buon grado di popolarità, ma anche altri che si posizionano ad un livello inferiore.

**TAVOLA 12:** Aspetti per i quali la moda italiana ha una posizione migliore rispetto alla concorrenza



*Fonte: BBE RETAIL EXPERTS, sondaggio telefonico 2008, n=207, domanda: „Come giudica la moda italiana uomo/donna in generale in confronto ai marchi concorrenti, sulla base dei seguenti criteri?“*

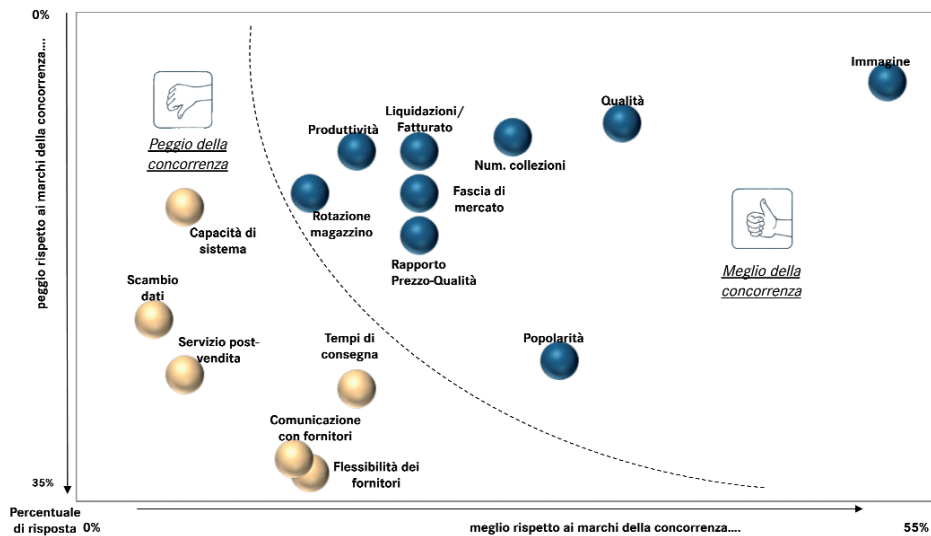
Per poter veramente invece convincere quei commercianti che, nel momento della scelta del loro assortimento, si pongono in maniera critica nei confronti della moda italiana, bisogna adottare delle misure molto più ampie ed efficaci. Non basta affidarsi ai propri punti di forza, comunemente riconosciuti, ma si deve altresì fare tutto il possibile per ridurre i punti deboli o ancora meglio per eliminarli del tutto.

Le aziende intervistate, sia quelle che hanno in assortimento marchi italiani di moda, sia quelle che non ne hanno, sia telefonicamente sia personalmente in un incontro con gli esperti del

settore, indicano chiaramente gli aspetti - elencati di seguito - da ottimizzare. In particolare, gli offerenti moda italiana devono:

- Adattare le taglie al mercato tedesco ed ottimizzare le proporzioni.
- Migliorare la comunicazione e il flusso di informazioni, rivolgersi attivamente al commercio tedesco, essere presenti e disponibili in occasione di fiere.
- Offrire una collaborazione affidabile nel disbrigo degli ordini, flessibilità in caso di reclami e un ottimo servizio post-vendita.
- Consegnare la merce in tempi brevi e assicurare un veloce riassortimento.
- Fare più pubblicità, essere attivi sul mercato e offrire supporto marketing.

**TAVOLA 13:** Valutazione dei marchi italiani rispetto alla concorrenza



Fonte: BBE RETAIL EXPERTS, sondaggio telefonico 2008

Le potenzialità di sviluppo della moda uomo/donna italiana dipendono essenzialmente dai segmenti di mercato in cui è presente in Germania (fascia di prezzo, grado di verticalizzazione, canali di distribuzione), da come questi si sono sviluppati e, soprattutto, da come si svilupperanno in futuro.

Di seguito si elencano i trend generali che si delineano sul mercato tedesco per la moda uomo/donna da tenere in considerazione:

- La polarizzazione dei mercati fashion continuerà ad aumentare (considerevolmente).
- La quota di operatori verticali della distribuzione, soprattutto nei segmenti di mercato determinati da prezzo e prezzo-qualità, come pure la quota di produttori verticali (monomarca) continuerà ad aumentare anche in futuro, in particolar modo nei mercati qualità e lusso.
- I produttori lanceranno ancora ulteriori stores propri o partner stores. I punti vendita di piccole dimensioni sono adatti solo come monomarca e solo se hanno una posizione strategica. La quota di distribuzione di marchi moda diminuirà anche in questo settore.
- La concorrenza per aggiudicarsi le restanti superfici della distribuzione di marchi moda si farà sempre più dura. Ne risulterà che, in questo settore, i marchi forti spodesteranno quelli deboli.
- Il commercio specializzato che distribuisce marchi moda aumenterà il proprio grado di verticalizzazione altrimenti, senza la creazione di una rete verticale con i marchi forti, le probabilità di sopravvivere diminuiranno notevolmente.

- Conseguentemente, la distribuzione di marchi moda rafforzerà i marchi stessi e cederà a questi ultimi sempre più potere.  
*Tuttavia: la riduzione del numero di marchi porterà ad un incremento dell'uniformità dell'offerta.*
- La distribuzione di marchi moda disposta su grandi superfici potrà (in un primo momento) crearsi un proprio profilo grazie all'organizzazione concordata delle superfici e prevenire così gli effetti della discrezionalità.
- In futuro, i marchi forti dovranno provvedere quasi esclusivamente da soli a differenziarsi dal resto e ad incentivare gli acquisti.

**TAVOLA 14:** Importanza in termini di potenziale per fasce di prezzo

	Importanza del segmento per la moda uomo/donna in Germania oggi	Importanza del fatturato dei segmenti per la moda uomo/donna italiana oggi	Tendenza nei segmenti Mercato totale	Potenziabili per la moda italiana
Segmento prezzo	elevata	nessuna	↑	0
Segmento prezzo-qualità	elevata	nessuna	↑	0
Medio	bassa	elevata	↓	-/+
Qualità/Premium	medio-alta	elevata	↗	++
Lusso	nicchia forte	media	↔	+

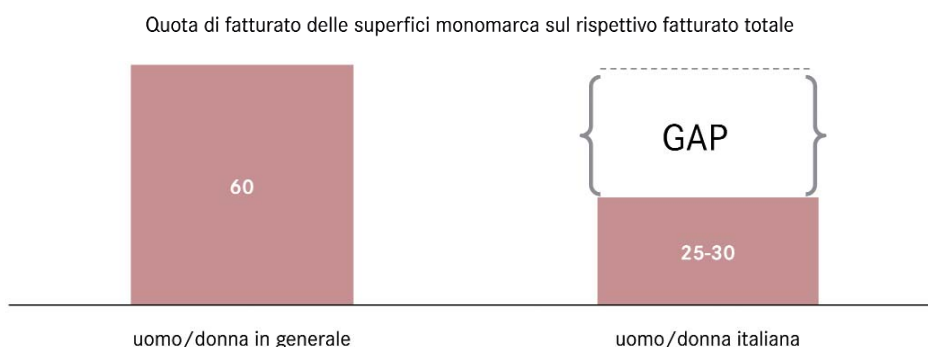
Fonte: BBE RETAIL EXPERTS

Dall'analisi del potenziale della moda italiana uomo/donna per fasce di prezzo si deducono indicazioni molto differenziate. Il peso in termini di fatturato della moda italiana uomo/donna è elevato nella fascia di prezzo media, che sta però registrando, in Germania, una forte diminuzione. La fascia media è importante come base, ma per l'ulteriore sviluppo è invece il segmento qualità/premium ad assumere un'importanza di gran lunga maggiore, senza dimenticare che questo deve però essere gestito in maniera adeguata al suo livello.

Il segmento lusso conferma la propria importanza in qualità di settore che rispecchia l'andamento del mercato, ma la quota di moda italiana uomo/donna in questo segmento è già relativamente elevata e diventa perciò difficile aumentarne ulteriormente il potenziale rispetto alle altre fasce di prezzo.

La quota di moda italiana si ripartisce in proporzione su pochi marchi posizionati nella fascia media del mercato e negli importanti segmenti di qualità e premium.

**TAVOLA 15:** Divario in termini di integrazione verticale



Fonte: BBE RETAIL EXPERTS

Per quanto riguarda il grado di integrazione verticale della moda uomo/donna italiana nel mercato tedesco, risulta urgente colmare il divario rilevato nei sistemi di superficie (vedi tavola 15), per non correre il rischio di perdere ulteriori quote di mercato e per potersi affermare in futuro nei segmenti promettenti qualità-premium.

Quanto sopra è avvalorato dalla constatazione che nonostante la moda uomo/donna italiana abbia ancora del potenziale nel lancio di negozi monomarca e la quota di mercato detenuta dai marchi italiani in questo ambito sia assolutamente conforme con il resto del mercato, soltanto pochi i marchi sembrano in grado di perseguire questo obiettivo.

I marchi forti di produttori potenzieranno la loro presenza in negozi propri, sostituendosi ai commercianti classici o occupando nuove superfici di vendita soprattutto in zone di maggior passaggio. Per tenere il passo a questi cambiamenti, è necessario disporre di un marchio che possa servire diverse superfici espositive, con collezioni concordate e adatte agli shops, ma tutto ciò deve essere sostenuto da adeguate attività di marketing.

In conclusione si può affermare che, partendo dal posizionamento attuale della moda italiana uomo/donna in Germania, i potenziali sono tendenzialmente migliori nei canali di distribuzione che hanno invece prospettive meno rosee per il futuro.

**TAVOLA 16:** Importanza dei canali di distribuzione in termini di potenziale

	Importanza del segmento per la moda uomo/donna in Germania oggi	Importanza del fatturato dei segmenti per la moda uomo/donna italiana oggi	Tendenza nei segmenti Mercato totale	Potenziali per la moda italiana - situazione attuale
Grandi magazzini abbigliamento	elevata	elevata	⇔	-
Empori	bassa	bassa	⇓	-
Commercio specializ. solo uomo o solo donna	elevata	molto elevata	⇔	-/+
Commercio specializ. donna	media	molto elevata	⇓	+
Commercio specializ. uomo	bassa	bassa	⇓	+
Boutique	media	elevata	⇓	+
Jeanserie	bassa	bassa	⇔	+

Fonte: BBE RETAIL EXPERTS

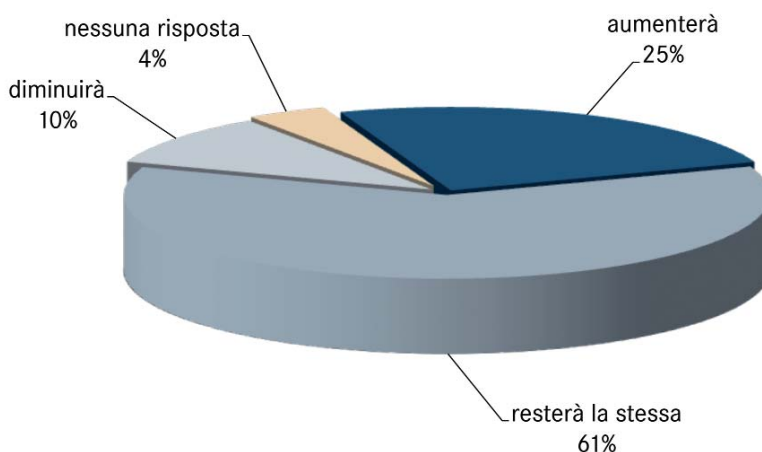
### Opportunità della moda italiana rispetto alla concorrenza

- **L'immagine della moda italiana** continua ad essere giudicata **da buona a ottima**, come confermano sia i commercianti intervistati telefonicamente, sia la maggior parte degli esperti incontrati personalmente.
- Decisivi sono **lo stile e i modelli particolari, nonché il taglio.**
- In parte la forza è rappresentata anche dalle **stoffe italiane o dalle qualità della maglieria.**
- La moda italiana si presenta con molte **idee creative ed innovative.**
- La moda italiana ha un suo **posto fisso nel mercato di lusso.** I grandi marchi degli stilisti sono conosciuti ovunque e solitamente anche ambiti, in quanto irradiano una luce positiva sulla moda italiana in generale, poichè considerati delle "opere d'arte".
- Anche se le opportunità di affermarsi in futuro continuano ad essere maggiori per i marchi di lusso e si affievoliscono progressivamente con il diminuire del livello di prezzo, sia le aziende della distribuzione di marchi moda che vendono moda italiana, sia le aziende che attualmente non hanno (più) in assortimento moda italiana, ritengono che i segmenti particolarmente promettenti siano in primo luogo la fascia di prezzo media e alta o

premium. Ciò significa che molti commercianti vorrebbero avere abbigliamento di marca italiana nella fascia medio-alta.

- Nei segmenti qualità e premium esistono marchi che non puntano in maniera esplicita sulla propria provenienza italiana e nonostante ciò hanno un buon risultato. Ciò significa che anche per i marchi italiani esiste del potenziale.
- Gli italiani sono specialisti nella vendita per articolo, per esempio giacche o abbigliamento sportivo, per i quali non si necessita di un'organizzazione in sistemi di superficie. Alcuni pensano che le opportunità per il futuro siano proprio in questo settore: "In totale le vendite per articolo acquisteranno sempre più importanza".
- Il posizionamento della moda uomo/donna italiana sul mercato è (ancora) relativamente alto nei canali di distribuzione più importanti che comprendono i commercianti medio-grandi ed i grandi magazzini per l'abbigliamento.
- Tra i commercianti intervistati sull'importanza futura della moda italiana, il 10% è convinto che diminuirà, mentre il 25% che aumenterà ulteriormente. Va inoltre sottolineato che la percentuale di grandi magazzini d'abbigliamento che si sono espressi positivamente nel rispondere a questa domanda è superiore alla media.

**TAVOLA 17:** Importanza futura della moda italiana nelle aziende intervistate



Fonte: BBE RETAIL EXPERTS, sondaggio telefonico 2008, n=207, domanda: „L'importanza della moda italiana nel Suo negozio in futuro... aumenterà / resterà invariata / diminuirà?“

### **Rischi per la moda italiana rispetto alla concorrenza**

Si riportano, in sintesi, i punti deboli evidenziati nel corso dell'indagine: su tali elementi i produttori italiani dovrebbero intervenire maggiormente se intendono migliorare la loro posizione sul mercato tedesco.

- La moda italiana si concentra per quantità nei canali di distribuzione delle boutique e dei negozi specializzati piccoli e medi.
- Nelle fasce di prezzo in cui il consumo si concentra maggiormente, anche nel mercato di qualità, ci sono solo pochi marchi. Qui si deve agire, più o meno velocemente, per potenziare la presenza dei marchi.
- Se non si hanno marchi in assortimento, il personale diventa il fattore più importante per portare il cliente all'acquisto del prodotto. Il personale però è anche il fattore dal costo più elevato. Molti commercianti specializzati di medie dimensioni che tentano di intraprendere questa strada per affermarsi si trovano, infatti, in difficoltà. A questo proposito non va dimenticato che la moda italiana è più forte proprio nella distribuzione di dimensioni medie.

- Creare un marchio per un segmento in cui il consumo è elevato richiede ingenti investimenti, soprattutto se tale marchio è totalmente nuovo (per la clientela tedesca).
- Pochi sono oggi disposti a spendere incondizionatamente per il “Made in Italy“ se non nel segmento di lusso. Si è disposti a pagare solo per un marchio e questo vale anche per il segmento di lusso.
- Ad eccezione dei grandi marchi, manca continuità nelle collezioni da parte di alcuni produttori italiani. Talvolta si presentano articoli non adatti al mercato tedesco, con colori in parte non conformi alle richieste della clientela; si tratta tuttavia di casi particolari che si alternano a precedenti collezioni giudicate da buone a ottime.
- Nel servizio si concentrano il maggior numero di punti deboli: condizioni di vendita non rispondenti alle richieste del cliente tedesco e problemi di termini di consegna. I coordinati vengono a volte consegnati separatamente e in tempi diversi; difficoltà ad effettuare riordini nel periodo estivo.
- I motivi principali che hanno portato gli operatori del commercio tedesco a non riconfermare gli ordini di capi di abbigliamento italiani sono stati le proporzioni sbagliate e il prezzo troppo alto. Inoltre, nonostante si rilevino casi in cui anche il comportamento interpersonale dei produttori italiani viene criticato, in realtà, fino ad ora, questo aspetto ha rappresentato raramente il motivo per la fine di una collaborazione. Allo stesso tempo ciò significa però che prodotto e prezzo devono essere sempre e comunque competitivi. Se nessuno dei due lo è, o lo è solo in parte, gli altri fattori acquistano un peso maggiore.
- I produttori italiani di abbigliamento dovrebbero cercare di impegnarsi di più per consolidare le buone relazioni commerciali esistenti con i clienti tedeschi. Oggi i produttori di capi di lusso collaborano maggiormente con la distribuzione e ci sono anche altri produttori che seguono il loro esempio. In generale, però il servizio all’acquirente tende a non essere all’altezza della qualità del prodotto italiano.
- La grande creatività italiana viene percepita in modo sfocato sul mercato tedesco.
- Mentre le grandi case di abbigliamento mandano il proprio personale a visitare fiere all’estero e ogni tanto anche alla scoperta di novità in Italia, i commercianti della fascia media non hanno né il tempo né la disponibilità economica per farlo. Questi commercianti chiedono assistenza da parte dei produttori stessi o da parte di agenzie/rappresentanti che fungano da tramite.
- In generale si riscontra la necessità di una maggiore attenzione ad adeguarsi ai mercati di sbocco e quindi anche al mercato tedesco.

### **Consigli strategici/possibili azioni per sfruttare i potenziali di mercato**

I requisiti di base necessari per il successo sul mercato tedesco sono riferibili a tre aspetti:

1. qualità
2. marchio
3. servizio

La qualità del prodotto, indipendentemente dal luogo di produzione, rappresenta un requisito necessario per i commercianti di grandi dimensioni, come pure per quelli di dimensione piccolo-media, target di riferimento principale per produttori di moda uomo/donna italiana.

La creazione di un marchio risulta sempre più importante per tutti i segmenti di mercato.

Questo vale sicuramente per la moda donna, ma in misura crescente anche per la moda uomo, in un contesto di outfit completo.

Più della metà delle aziende nella distribuzione di marchi moda ordina almeno 3-4 volte per stagione. I produttori devono adattarsi quindi a quest’abitudine e offrire delle collezioni intermedie.

I concept di marchio sono notevolmente correlati alla vendita su sistemi di superficie cogestiti, in cui anche i produttori devono assumersi una parte del rischio derivante dal relativo investimento.

L'adozione di sistemi elettronici per lo scambio di informazioni mediante supporto Electronic Data Interchange (EDI) risulta fondamentale per una gestione ottimale della logistica.

La scelta dei fornitori è fortemente condizionata dalla tipologia del servizio prestato alla clientela. L'implementazione di aspetti relativi alle condizioni di pagamento, alla gestione dei resi e dei reclami, per esempio, possono contribuire ad instaurare delle relazioni commerciali soddisfacenti.

La cura dei rapporti con la clientela locale implica la presenza costante sul mercato, anche al fine di superare le barriere linguistiche, attraverso la partecipazione a manifestazioni fieristiche, filiali proprie, nonché partner commerciali dei centri moda, delle show-room e rappresentanti.

L'investimento in marketing e pubblicità è indispensabile; si tratta di efficaci strumenti per promuovere un buon prodotto, un label interessante e/o un "life-style".

Per molti piccoli e medi produttori gli sforzi e l'impegno economico per crearsi un mercato in Germania sono sicuramente molto elevati. L'elaborazione di una piattaforma comune e l'organizzazione di forum potrebbero dare degli impulsi positivi ai rapporti con la distribuzione tedesca.

I forum, tenuti in un centro congressi o in fiera, potrebbero inoltre, rappresentare un'occasione di cooperazione tra quei produttori motivati ad accedere al mercato tedesco.

ITALIA 

Istituto nazionale  
per il Commercio Estero

Italienisches Institut  
für Aussenhandel

Italienisches Institut für Außenhandel I.C.E.  
Oststr. 10  
D-40211 Düsseldorf  
Tel.: 0049/211/38 79 90  
Fax: 0049/211/38 79 96 3  
dusseldorf@dusseldorf.ice.it  
www.ice.it  
www.italtrade.com

Italienisches Institut für Außenhandel I.C.E.  
Schlüterstr. 39  
D-10629 Berlin  
Tel: 0049/30/884 40 30  
Fax: 0049/30/88 44 03 10  
berlino@berlino.ice.it  
www.ice.it  
www.italtrade.com

Istituto Nazionale per il Commercio Estero I.C.E.  
Via Liszt, 21  
I-00144 Roma  
Tel.: 0039/06/599 21  
Fax: 0039/06/542 18 24  
ice@ice.it  
www.ice.it