

STOA` IV BMA

ANALISI DI SETTORE

FORMULE DISTRIBUTIVE SPECIALIZZATE E  
DESPECIALIZZATE DEI PRODOTTI  
UNDERWEAR:

IL COMPARTO DELLA CALZETTERIA

GIUSEPPE ALAIMO  
GABRIELLA AMODIO  
DONATO SANTORO

# INDICE GENERALE

## **Formule distributive specializzate e despecializzate di prodotti Underwear nel comparto della calzetteria**

<b>INTRODUZIONE</b> .....	<b>2</b>
<b>IL SETTORE DELL'UNDERWEAR</b> .....	<b>5</b>
LA COMPOSIZIONE E L'ANDAMENTO DEL MERCATO ITALIANO: I CLIENTI.....	5
L'INTENSITÀ E LA DINAMICA COMPETITIVA NEL SETTORE DELL'UNDERWEAR E NEL COMPARTO DELLE CALZE.....	9
II POTERE NEGOZIALE DEI FORNITORI.....	12
LE NUOVE REGOLE DEL COMMERCIO INTERNAZIONALE.....	14
<b>LA CREAZIONE DEL VALORE ED I FATTORI CRITICI DI SUCCESSO DELL'UNDERWEAR</b>	
LE FONTI DEL VALORE NELL'INTIMO.....	16
LA CATENA DEL VALORE NELLA CALZETTERIA MASCHILE.....	17
L'AFFERMARSI DEL PRONTO MODA E I CAMBIAMENTI PIÙ SIGNIFICATIVI NEL PROCESSO PRODUTTIVO.....	18
<b>I CANALI DISTRIBUTIVI DELL'UNDERWEAR</b> .....	<b>23</b>
DALLA MERCERIA AL NEGOZIO MODERNO.....	23
II GROSSISTA E L'AGENTE: RUOLI CHIAVE NELLA DISTRIBUZIONE DELL'INTIMO.....	25
LA GRANDE DISTRIBUZIONE E LE CATENE SPECIALIZZATE.....	27
IL FRANCHISING.....	29
<b>MARKETING MIX DELL'UNDERWEAR</b> .....	<b>31</b>
IL TRADE MARKETING ED IL MARKETING INTEGRATO.....	31
LA STRATEGIA DI PRODOTTO/PREZZO.....	34
LE POLITICHE PUBBLICITARIE NELL'INTIMO.....	36
<b>TENDENZE E PROSPETTIVE DELL'UNDERWEAR</b> .....	<b>38</b>

## Introduzione

L'industria del tessile-abbigliamento italiano si configura come una lunga sequenza di fasi di lavorazioni successive (filiera) e come un grappolo (cluster) di attività correlate, dalla cui relazione dipende la capacità produttiva del sistema.

Una delle caratteristiche più interessanti é costituita dai rapporti tra le diverse componenti, sia verticali (ovvero tra acquirente e venditore) che orizzontali (concorrenza tra gli stessi clienti, utilizzo degli stessi fornitori, stessi canali per la circolazione delle informazioni e della distribuzione).

Gli equilibri interni a questo complesso sistema sono costantemente sottoposti a tensioni dalla varietà dei mercati, nonché dalla tendenza dei cicli della congiuntura. Occorre ricordare che in un tale sistema il rafforzamento o l'indebolimento di una delle componenti si trasmette con un impatto significativo attraverso i vari anelli della filiera. Così l'innovazione che rafforza un componente (per esempio nei tessuti a maglia) può ricadere in avanti rafforzando i clienti (confezionisti) o a monte nei confronti dei fornitori (filatori); tali ripercussioni si possono aver anche orizzontalmente, quando per esempio l'innovazione é trasferibile su altre fibre o crea nuove occasioni/funzioni d'uso.

Dell'ampia industria del tessile fa parte integrante il settore dell'underwear, composto dai comparti dell'intimo uomo e donna nonché della calzetteria.

Più in particolare il comparto dell'intimo donna si divide in:

- **Area giorno**, composta da:

- parti alte (maglie, canotte, T-shirt, top);
- parti basse (mutande, mutandine, slip, culottes);
- corsetteria, suddivisa in corsetteria leggera (coordinati, reggiseni con e senza spalline e copriseni, body), corsetteria pesante (busti, guaine e modellatori);
- sottovesti e sottogonne.
- calze e collant

- **Area intimo notte**, composta da:

- pigiami;
- camicie ed altri articoli da notte;
- vestaglie;

Anche per quanto riguarda il comparto dell'intimo uomo abbiamo la stessa distinzione tra:

- **Area intimo giorno**, composta da :

- parti alte (maglie, canottiere);

- parti basse (mutande, slip, boxer);
- calze

- **Area intimo notte**, composta da:

- pigiami ;
- vestaglie.

Sulla base di parametri, quali la fascia di prezzo qualità, l'utilizzo delle leve di marketing mix e i target di consumatori, il settore é segmentabile anche in :

- fascia fine;
- fascia medio-fine;
- fascia economica.

Questi segmenti sono caratterizzati da differenti fattori di successo e variabili strategiche, e la competizione nell'ambito delle aree di affari si svolge prevalentemente all'interno di ognuno di essi.

La calzetteria é parte integrante del mercato dell'underwear e ad esso é associabile sia per quanto riguarda la segmentazione uomo-donna sia per quanto riguarda la segmentazione in reparti quali: fine, medio fine ed economica.

La struttura concorrenziale é composta in prevalenza da aziende specializzate, tra le quali si può distinguere:

- imprese di medio grandi dimensioni che operano sul mercato con il sistema del programmato (due campionari all'anno, cui si aggiungono eventuali flash interstagionali);
- imprese di minori dimensioni che operano prevalentemente nel pronto-moda, posizionate nella fascia bassa del mercato ma con un progressivo spostamento verso il segmento medio-fine;
- un indotto di piccole e medie aziende/laboratori "specializzati" che garantiscono la flessibilità' del sistema lavorando a façon.

La segmentazione appena fatta é molto rilevante per capire le dinamiche competitive che caratterizzano questo settore.

Questa forte divisione del mercato prefigura l'esistenza di tre gruppi strategici fondamentali il cui riferimento ci accompagnerà per tutto l'arco del nostro lavoro.

Come è noto, la crisi economica dei primi anni '90 e l'evoluzione del contesto competitivo nazionale ed internazionale stanno imponendo una ridefinizione dei rapporti

interni alla filiera allo scopo di intensificare i rapporti di comunicazione/collaborazione tra i vari anelli.

Emerge perciò la necessità di un passaggio dal tradizionale rapporto di fornitura (caratterizzato in genere da un conflitto di interesse tra i contraenti) ad un rapporto di partnership.

Ciò richiede tra l'altro:

- un alto livello di condivisione delle scelte tra i diversi stadi;
- una maggiore trasparenza strategica e commerciale;
- più rigorose procedure di pianificazione e analisi di mercato;
- adozione di sistemi informatici che favoriscano una circolazione più rapida e capillare delle informazioni tra i vari anelli.

Ne deriva l'esigenza di costruire un circuito comunicazionale completo, che attraverso i distributori permetta ai consumatori, punto focale del sistema, di trasmettere le proprie esigenze e i propri gusti a chi elabora le proposte produttive.

\* \* \*

Il tessile abbigliamento italiano é il campo ideale di realizzazione di questa strategia, in ragione della presenza sul territorio nazionale di tutti gli stadi produttivi, con strutture altamente specializzate, con elevata capacità di incorporare elementi di innovazione e di differenziazione.

E' quindi proprio nell'area dei rapporti fra le imprese e le componenti del sistema che attualmente emerge la necessità di significativi avanzamenti in termini di innovazione tecnologica, organizzativa e culturale.

Determinante risulta infatti arrivare ad un accorciamento del *lead-time*, con favorevoli ripercussioni sui costi e sulla gestione delle scorte.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Se l'evoluzione della domanda rappresenta l'indicatore principale per le imprese produttrici, risulta indispensabile quindi adottare rapporti di collaborazione con la distribuzione. La messa in comune di piani, notizie, informazioni ha il vantaggio di un ridimensionamento delle collezioni, di una riduzione dei tempi di consegna, delle scorte di prodotti finiti, di semilavorati, di costi logistici etc.

Secondo una ricerca della Kurt Salomon Associates tra le aree di possibile collaborazione fra industria e trade emerge il riassortimento (inteso come la capacità di riassortire gli articoli esistenti nell'offerta iniziale del negozio) come area di principale interesse, seguita dallo scambio di informazioni.

Altri elementi giudicati rilevanti nella costruzione di un rapporto di partnership proficuo, teso in ultima analisi ad un miglioramento del servizio al consumatore finale, sono la pianificazione e lo sviluppo congiunto dei prodotti.

## Il settore dell'underwear

### *La composizione e l'andamento del mercato italiano: i clienti.*

Anche il settore dell'underwear ha risentito sensibilmente della crisi economica, anche se il fenomeno di cambiamento nella domanda di prodotti intimi ha una forte componente di carattere strutturale.

La propensione all'acquisto di intimo aveva infatti cominciato a mostrare segni di stanchezza, che si sono ampiamente confermati nel corso del 1993, anno in cui la flessione del reddito disponibile delle famiglie ha indebolito ulteriormente l'andamento dei consumi. (Tab.1)

Particolarmente colpito l'intimo notte, all'interno del quale solo per i pigiami *homewear* si segnala una leggera crescita.

L'aumento maggiore ha riguardato l'intimo notte maschile, dove forte è stata la presenza dei prodotti di importazione: l'articolo più venduto è stato il pigiama maschile in fibre naturali (cotone) e talvolta pregiata (seta).

La consumatrice femminile ha preferito invece acquistare la corsetteria leggera caratterizzata da una forte componente moda: reggiseni a balconcino e body elasticizzati.

Cresce anche il consumo di parti basse. Sono favoriti i capi in fibre naturali: l'uomo risulta più interessato alla componente funzionale del prodotto (tramite, ad esempio, l'utilizzo di materiali nuovi come il termotex), mentre per la donna prevale il contenuto moda e l'innovazione stilistica.

Anche nell'intimo femminile, dopo anni di forte crescita, si assiste ad un rallentamento dei consumi di corsetteria.

In generale, si può affermare che il 1993 sia stato un anno di pausa per il mercato dell'intimo sia maschile sia femminile.

I fattori alla base di questo declino sono sostanzialmente due:

- gli effetti della peggiorata situazione economica, che ha imposto un ridimensionamento dei consumi da parte delle famiglie e provocato una minore disponibilità alla spesa da parte dei consumatori
- il processo di razionalizzazione delle scorte da parte della distribuzione, che si è tradotto in politiche di contenimento degli acquisti

Nel 1992 la crescita del mercato è più legata all'innalzamento degli stock presso la distribuzione che ad un aumento degli acquisti dei consumatori.

La flessione è egualmente distribuita tra le diverse fasce di mercato, anche se aumentano le importazioni di prodotti della fascia economica fatti realizzare all'estero dagli

ANDAMENTO DEL MERCATO INTERNO DI INTIMO MASCHILE E FEMMINILE

Tabella 1

(Md. lit.)

	1990	1991	1992	1993	1994	% variaz. 94/92(a)	% variaz. 94/90(a)
Intimo giorno	2.036,0	2.283,0	2.425,5	2.155,0	2.095,0	- 2,8	0,7
- femminile	1.391,0	1.568,0	1.655,0	1.460,0	1.435,0	- 1,7	0,8
- maschile	645,0	715,5	770,5	69,5	660,0	- 5,0	0,6
Intimo notte	448,7	477,0	522,5	481,0	454,0	- 5,6	0,3
- femminile	256,0	272,0	292,0	262,0	249,0	- 5,0	- 0,6
- maschile	192,7	205,0	230,0	219,0	205,0	- 6,4	6,3

a) - preconsuntivo

fonte: Databank

stessi produttori (in particolare parti basse e pigiami, il che comporta anche forti tensioni dal lato dei prezzi).

I prodotti più colpiti sono quelli dell'area giorno: anche la consumatrice femminile, che pure sembrava meno restia ad abbandonare consolidate abitudini di spesa, favorite dalla forte componente innovativa e di moda di alcuni prodotti, nel 1993 ha mostrato minore interesse per le parti alte e per la corsetteria leggera.

Nei capi giorno, il consumatore maschile ha ormai spostato le preferenze verso le maglie in cotone, penalizzando così ulteriormente i consumi delle classiche maglie di lana.

Nel 1994 continua l'atteggiamento prudentiale sia del consumatore finale che della distribuzione, che spinge a rimandare nel tempo ulteriori acquisti di beni.

Nonostante infatti l'anno si fosse aperto in un clima di fiducia e attesa del superamento della disaffezione agli acquisti, i dati mostrano quanto sia ancora lungo il cammino verso un riassetamento dell'economia nazionale.

La domanda interna, che stenta a ripartire, caratterizza il bilancio deludente del settore, nonostante il miglioramento rispetto all'anno precedente.

Nei comportamenti d'acquisto rimangono come eredità della recessione l'attenta valutazione del rapporto prezzo/qualità e la tendenza a rimandare gli acquisti d'impulso, a cui si aggiunge la tendenza a comportamenti di spesa più cauti per i prodotti di maggiore valore unitario.

Particolarmente lenta è l'evoluzione verso dati positivi dell'intimo uomo, tradizionalmente meno dinamico e più resistente all'innovazione.

Qualche segnale proviene dall'intimo giorno dove si registra lo sviluppo di maglie intime in cotone con bottoncini, che spuntano dalle scollature delle camicie.

Maggiori possibilità si intravedono nell'intimo femminile, dove la varietà dei prodotti e le forti valenze simboliche favoriscono la creazione di nicchie di successo:

- nell'intimo giorno il reggiseno riprende ad interessare le consumatrici, sia nella versione *pigeonnant* che sportiva. Si tratta di due prodotti che soddisfano funzioni ed occasioni d'uso profondamente diverse, ma che sono il risultato degli sforzi di innovazione di prodotto attuati dalle aziende. Segna il passo, invece, il body (best seller delle passate stagioni), a cui la consumatrice ritorna a preferire la classica maglietta aderente, abbinata allo slip. Quest'ultimo accosta sempre più alle valenze estetiche quelle funzionali (contenitive, di comfort, di invisibilità, etc.)
- nell'intimo notte la scarsa propensione agli acquisti colpisce tutte le tipologie di prodotto. Alcuni di questi sono da considerarsi ormai desueti, come le

vestaglie e le sottovesti (i cui consumi sono per il 70% coperti da consumatrici oltre i 55 anni).

Per completare il quadro, infine, è opportuno fare alcune considerazioni sulla domanda proveniente dall'estero, che ha rappresentato per il tessile-abbigliamento italiano (ed il fenomeno è in crescita) un fondamentale sostegno allo sviluppo della produzione nazionale.

I fattori di successo del prodotto italiano all'estero sono:

- l'elevato contenuto moda/creatività/innovazione
- la disponibilità di un'offerta ampia ed articolata per fasce di prezzo/qualità che permette di coprire diversi segmenti di mercato
- il progressivo consolidarsi di rapporti di fiducia/affidabilità con il cliente estero.

Il fenomeno è più rilevante, comunque, per la maglieria esterna e per la calzetteria esterna, mentre le esportazioni di biancheria intima si mantengono invece su quote decisamente più contenute sia perché il sistema produttivo nazionale ha una scarsa vocazione ai mercati internazionali, sia perché la tipologia del prodotto non corrisponde alle abitudini del consumatore estero. (*Tab.2 e 3*)

Anche i consumi di calze non si sono sottratti alla flessione che ha colpito il mercato dell'abbigliamento. L'atteggiamento del consumatore, da sempre poco interessato agli acquisti di calze, se non per fasce particolari o per necessità di sostituzione, è stato accompagnato nel 1993 da una minore disponibilità alla spesa, che ha provocato un sensibile calo. (*Tab.4*)

La domanda ha privilegiato i prodotti con forti contenuti di funzionalità e comfort e di prezzo economico, mentre l'interesse verso le fantasie e i colori moda è residuale.

Cresce l'interesse per gli articoli in taglia unica, che, grazie all'inserimento della fibra elastomerica, presentano elevati vantaggi in termini di vestibilità e comfort. La riduzione delle taglie, derivante dall'uso del filo elastico, facilita inoltre la gestione delle scorte presso l'intermediazione commerciale.

L'utilizzo del filo elastico si sta ampliando dalla calza sportiva al più classico calzino di lana o cotone, grazie alla disponibilità di titoli fini e ciò dovrebbe avere un effetto di stimolo sui consumi.

Nel 1992 il mercato interno di calze uomo e bambino è cresciuto del 14,7% in valore, ed il risultato è legato soprattutto all'innalzamento degli stock presso la

ANDAMENTO DELLE ESPORTAZIONI DI INTIMO MASCHILE E FEMMINILE *Tabella 2*  
(Md. lit.)

	1990	1991	1992	1993	1994(a)	% variaz. 94/93(a)	% variaz. 94/90(a)
Intimo giorno e notte							
- Femmine	286	246	220	368	504	36,9	15,2
- Maschile	153	143	119	161	190	+ 18	5,5

a) - preconsuntivo  
Fonte: ISTAT

ANDAMENTO DELLE ESPORTAZIONI DI CALZATURE MASCHILE *Tabella 3*

	1990	1991	1992	1993	1994(a)	% variaz. 1994/93	% variaz. 1994/90
Md. lit.	466,3	517,0	503,0	547,0	596,0	8,9	6,3

a) - preconsuntivo  
Fonte: ISTAT

ANDAMENTO DEL MERCATO INTERNO DI CALZE DA UOMO *Tabella 4*

	1990	1991	1992	1993	1994(a)	% variaz. 94/93(a)	% variaz. 94/90(a)
Md. Lit.	542.0	593.6	606.7	600.0	605.0	0.8	2.8
Mn. di pezzi	188.4	203.5	233.0	217.0	212.0	- 2.3	3.0

a) - preconsuntivo  
Fonte: Databank

distribuzione. I consumi si sono indirizzati verso articoli a minor valore unitario. Gli articoli più venduti sono stati infatti i calzini classici (anche corti) e le calze sportive a taglia unica, preferite dai consumatori più giovani.

Nel 1993 il mercato della calzetteria maschile ha perso il 5%, dopo anni di crescita.

In generale, è possibile affermare che il consumatore italiano si sta orientando verso prodotti di prezzo contenuto ed è meno critico verso il fattore qualità, favorendo così la penetrazione degli articoli d'importazione più economici.

Nel 1994 i livelli di consumi di calzetteria maschile sono tornati a livelli soddisfacenti, anche se non si può parlare ancora di vera ripresa. Le caratteristiche intrinseche del prodotto (scarse possibilità di differenziazione ma anche basse minacce di prodotti sostitutivi), se da un lato impediscono forti oscillazioni positive, dall'altro consentono di mantenere tassi di consumo "fisiologici".

Dopo il rallentamento del 1993 ed il probabile esaurimento delle scorte familiari è infatti ipotizzabile una ripresa dei consumi indotti da necessità di sostituzione.

All'interno delle diverse tipologie, si registra una caduta di interesse verso le calze sportive pesanti, mentre continua l'affermazione delle calze lunghe che sostituiscono i calzini corti, in crisi anche nella stagione estiva.

Un impulso ai consumi potrebbe inoltre provenire dalle tendenze moda dell'abbigliamento femminile, che, almeno per le fasce d'età più giovani, propongono l'utilizzo di calzini corti (tipicamente prodotti con la tecnologia della classica calza maschile), da abbinare alle scarpe da tennis (e quindi colori chiari e immagine sportiva) o agli scarponcini anfibi (e quindi colori scuri e immagine *grunge* ).

La forte necessità di differenziazione di prodotto spinge gli operatori a ricercare gruppi di clienti portatori di emergenti correnti culturali. Ne sono un esempio le calze "ecologiche", per la cui realizzazione si è intervenuti nell'intero processo produttivo, eliminando materiali e le tecniche nocive all'uomo ed all'ambiente.

Per quanto riguarda l'estero, infine, le esportazioni rappresentano circa il 50% della produzione di calzetteria maschile.

L'Italia resta infatti il maggior produttore europeo di calze, leader nell'esportazione di articoli di fascia media ed economica.

Nel 1993 le esportazioni sono aumentate del 9% in quantità e del 5% in valore.

Alle difficoltà incontrate sul mercato sul mercato tedesco, gli operatori italiani hanno ovviato ricercando nuovi clienti in Inghilterra ed Olanda.

## *L'intensità e la dinamica competitiva nel settore dell'underwear e nel comparto delle calze*

Il mercato dell'intimo e delle calze è caratterizzato da una crescente concorrenzialità a causa del sovraffollamento dell'offerta e del rallentamento dei consumi. La fase di instabilità e di recessione, che sta attraversando l'economia nazionale, spinge infatti i consumatori ad atteggiamenti prudentziali nei confronti degli acquisti dei beni non indispensabili.

Più in particolare si rileva:

- nell'**intimo femminile**, una concorrenza più elevata nella fascia media del mercato, dove operano la maggior parte delle imprese. Questa fascia è interessata da un sovraffollamento originato anche nell'ingresso di operatori provenienti dalle fasce estreme di mercato. Ne consegue che le aziende puntano sulle politiche di marketing per consolidare o migliorare le posizioni di mercato. Nella fascia fine, invece, emerge il ruolo del gruppo leader, che opera con una gamma estremamente ampia e con marchi fortemente differenziati ed affermati. Gli altri operatori non sono in grado di esercitare una forte pressione concorrenziale. Al contrario, nella fascia bassa, l'elevata frammentazione dell'offerta e la crescente diffusione di prodotti di importazione, elevano sensibilmente l'intensità della concorrenza. Questa si gioca essenzialmente sul prezzo, anche se è in aumento l'attenzione al prodotto (dove determinante è la capacità imitativa delle proposte originali) ed ai rapporti con l'intermediazione commerciale;
- nell'**intimo maschile**, il quadro competitivo si presenta più critico nei prodotti per l'intimo giorno, piuttosto che per l'intimo notte, il quale presenta una struttura produttiva più concentrata ed una maggiore possibilità di innovazione/differenziazione di prodotto. I produttori di articoli di qualità media tendono ad ottimizzare il rapporto prezzo/qualità ed a migliorare il rapporto con il trade. Il ricorso alla pubblicità rivolta al consumatore finale è in crescita allo scopo di stimolare un maggiore interesse da parte di un utilizzatore tradizionalmente disattento.

E' significativa la presenza di importatori di articoli di basso prezzo che vengono fronteggiati, dagli operatori nazionali, attuando una politica di progressivo miglioramento dei contenuti qualitativi ed estetici del prodotto.

Più in particolare, nelle **calze da uomo** l'offerta è altamente frammentata e la politica di marchio riveste un ruolo marginale. Le aziende hanno come riferimento un consumatore che generalmente è poco attento all'evoluzione dei contenuti moda, almeno per quanto riguarda questo specifico accessorio. Le imprese maggiori scontano inoltre la concorrenza

esercitata dalle imprese artigiane, che riescono ad abbinare un buon livello qualitativo con prezzi decisamente competitivi.

Il ruolo dei clienti, ovvero l'intermediazione commerciale, ha assunto un peso crescente, in particolare la grande distribuzione ed il dettaglio specializzato. Entrambi questi canali, ma soprattutto il primo, impongono rapporti di fornitura non sempre vantaggiosi per le imprese di piccola e media dimensione.

Le aziende della fascia media ed economica, operando in una situazione di sovraffollamento, si scontrano con un potere elevato da parte del trade, che attua un'attenta selezione sulla base del rapporto prezzo/qualità, del servizio e dell'immagine di marchio/azienda. Le aziende della fascia superiore riescono invece a contenere la forza contrattuale dell'intermediazione, puntando sull'elevata immagine e attrattività del marchio. (Tab.5 e 6)

Il comparto delle calze da uomo, pur costituendo la maggior quota dell'intimo maschile, è composto prevalentemente da aziende di piccole dimensioni.

Una quota rilevante della produzione viene effettuata nelle province di Brescia e Bergamo, da unità operative di tipo semi-artigianale, che riforniscono il canale ingrosso e sono fortemente orientate all'esportazione.

Le posizioni di testa sono al contrario tenute da aziende industriali, anch'esse storicamente appartenenti al settore delle calze da uomo, che tuttavia raggiungono quote minime di mercato.

Anche il distacco tra le prime aziende è minimo: leader è il *Calzificio Ciocca*, che pur non beneficiando di un marchio affermato presso il consumatore finale, ha costruito ottimi rapporti con il trade. Ciocca opera con una struttura integrata con la produzione di filo acrilico e sta progressivamente internazionalizzando la produzione, creando insediamenti produttivi in paesi a basso costo del lavoro. I punti di forza dell'azienda sono quindi riassumibili in un prodotto di fascia media, con un buon rapporto prezzo/qualità, distribuito prevalentemente al canale ingrosso; la presenza nella fascia superiore del mercato è invece realizzata con l'utilizzo su licenza del marchio "Valentino".

Gli immediati inseguitori sono aziende che operano con marchi tradizionali nel mercato delle calze da uomo, quali: *Malerba*, *Carabelli* e *Calzificio di Parabiago* con il marchio "Rede".

Il rallentamento dei consumi interni e più in generale la situazione di recessione economica che le aziende hanno dovuto affrontare nel periodo 1992/1993, hanno spinto alcune di esse ad articolare interessanti politiche di prodotto al fine di consolidare le posizioni di mercato.

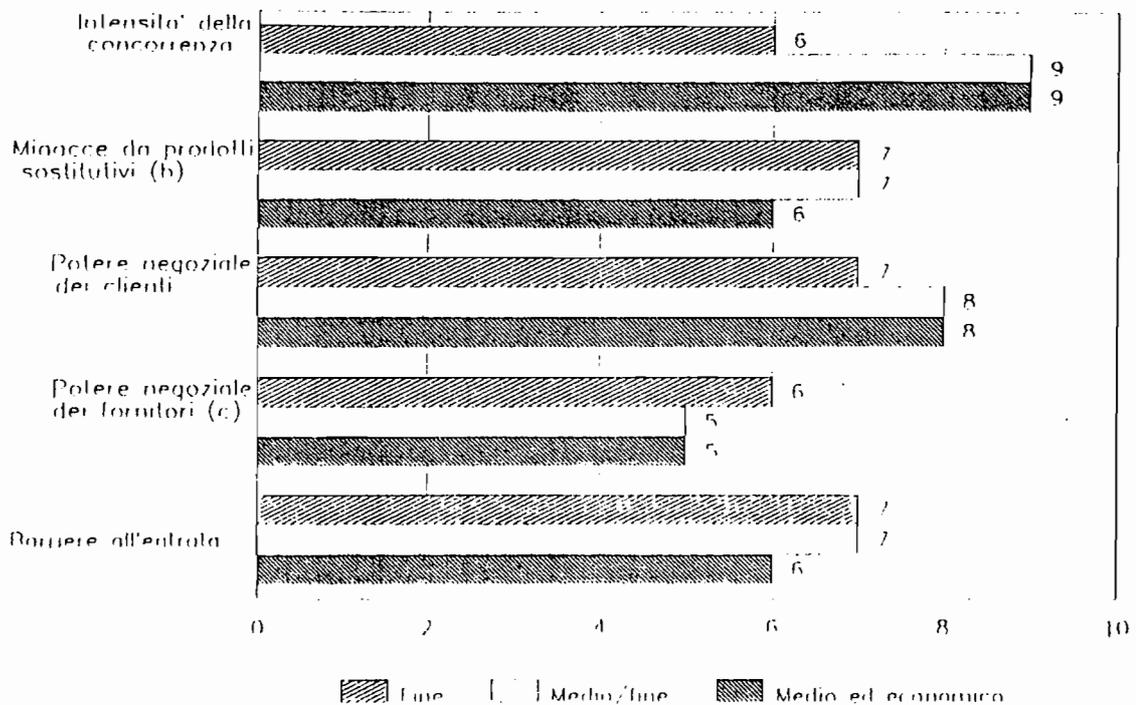
IL VOTO (DA 1 A 10) DELL'INTENSITA' DELLE FORZE COMPETITIVE NELLA CALZETTIERIA MASCHILE

	Uomo/bambino
Intensita' della concorrenza	9
Possibilita' nuovi entranti	4
Potere contrattuale dei fornitori	4
Potere contrattuale dei clienti	9

a) - in base ad una scala che va da 1 a 10  
 Fonte: Databank

Tabella 5

AREE D'AFFARI FORMALE: FORZE COMPETITIVE (a) RILEVANTI PER SEGMENTI DI BUSINESS



a) valutazione in base a un punteggio che va da 1 a 10 - b) da parte delle collezioni in tessuto  
 c) in funzione del rapporto dimensionale tra acquirente e fornitore

Fonte: Databank

Tabella 6

Tra le aziende che hanno perseguito fruttuose politiche di nicchia, il *Calzificio Saladino* ha raggiunto un elevato grado di efficacia; sulla base anche di esperienze internazionali, ha individuato, nel consumatore giovane con limitata capacità di spesa, un segmento al quale destinare un prodotto innovativo ed accattivante. Si tratta di una calza di taglia unica, che rivisita la calza sportiva tradizionale, proposta in colori brillanti, con una grafica originale.

L'attuazione di questo progetto ha richiesto:

- la creazione di un marchio, "Carpenter Socks", che conferisse un'identità precisa ad un articolo che si inserisce in una nicchia occupata di prodotti anonimi;
- l'utilizzo di materiale promo-pubblicitario fortemente caratterizzante il prodotto;
- la creazione di un *packaging*, che fa da sostegno alla campagna promozionale. L'articolo viene infatti distribuito in speciali scatole, brevettate dal produttore, che si trasformano in espositore e che possono essere utilizzate come supporto alla vendita da parte del dettagliante.
- elevati investimenti in telai elettronici, che grazie alla computer graphic permettono la realizzazione di una gamma pressoché illimitata di disegni e fantasie.

Il prodotto, lanciato all'inizio degli anni '90, ha ottenuto un successo crescente ed ha consentito al *Calzificio Saladino* di bilanciare il calo della domanda interna. La positiva esperienza di "Carpenter Socks" ha indotto l'azienda ad intraprendere un analogo processo di riqualificazione degli articoli più tradizionali.

## *Il potere negoziale dei fornitori*

Nel mercato dell'intimo e delle calze i produttori dei filati naturali sono i principali fornitori di materie prime. Essi presentano un'offerta poco concentrata, con un peso contrattuale medio reso più critico dalle variazioni negative che i prezzi dei filati hanno registrato negli ultimi anni sui mercati internazionali.

Al contrario, le fibre chimiche (poliammide, elastomero, etc.) presentano un'offerta decisamente concentrata, in grado di esercitare una forza contrattuale maggiore. Ciò interessa soprattutto gli operatori dell'intimo femminile, che utilizzano maggiormente le fibre chimiche.

I criteri che prevarranno in futuro nella scelta dei fornitori non si discostano affatto dagli attuali e sono strettamente collegati ai criteri che si impongono nella scelta dell'assortimento merceologico. Al primo posto si collocano le motivazioni che fanno riferimento alle caratteristiche del prodotto: qualità, accuratezza delle lavorazioni e dei filati.

Tuttavia la qualità del filato non è mai disgiunta da un prezzo equo, fattore che acquista da solo un'importanza crescente nelle fasce meno differenziate del mercato, e deve inoltre rispondere in maniera innovativa ai dettami della moda; soprattutto nell'intimo donna, dove l'originalità dei capi è un fattore di scelta prioritario.

Ma il vero fattore vincente dove si scontrano i fornitori è la componente del servizio. La quasi totalità degli operatori interessati ha enfatizzato l'importanza di questo aspetto inteso come puntualità e velocità delle consegne, riassortimenti rapidi e presentazioni di flash periodici secondo i nuovi dettami dello *stock service*.<sup>2</sup>

Molta attenzione viene posta alle problematiche relative alle condizioni/agevolazioni di pagamento e alla politica di sconti e promozioni. Risultano anche importanti le attività promozionali congiunte che potrebbero garantire una politica di prezzi più contenuti e controllati ed offrire un'immagine di serietà al cliente.<sup>3</sup> (*Tab.7*)

Mediamente il parco fornitori utilizzato è composto da circa 29 produttori. Da un punto di vista geografico non emergono significative differenze, e solo una minoranza (8%) si serve direttamente da fornitori esteri, ed in questo caso il fatturato realizzato con il filato di importazione si attesta attorno al 12% (in particolare per il cotone Egitto, India, Cina, e ultimamente Pakistan).

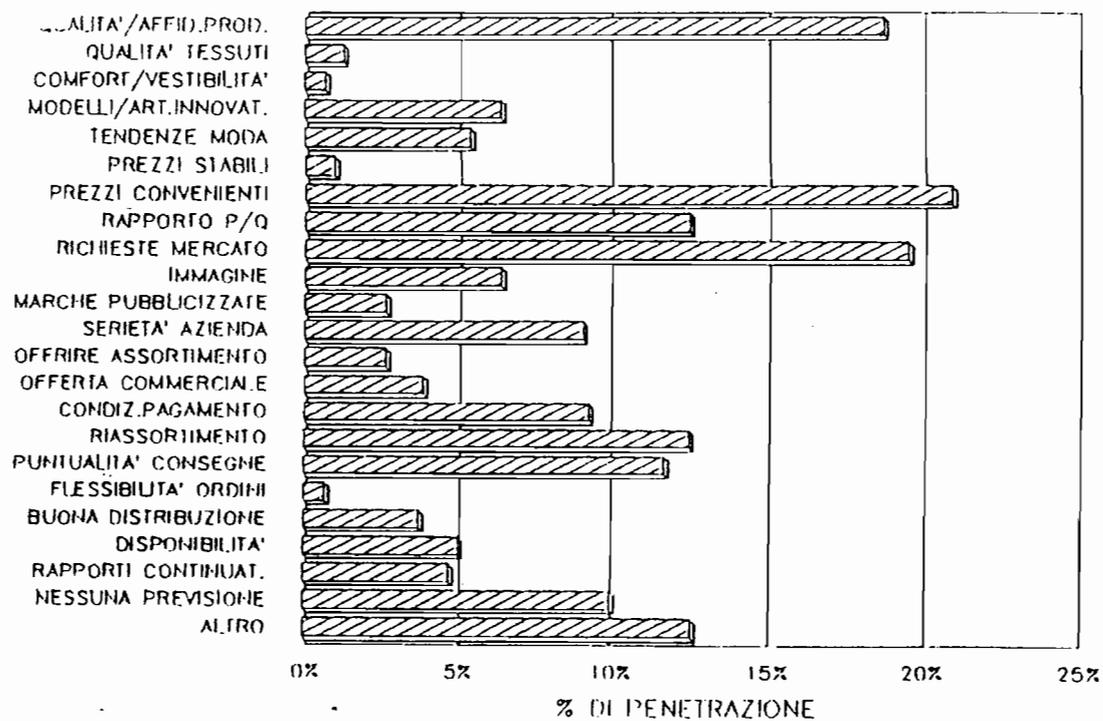
---

<sup>2</sup>Possibilità di approvvigionarsi su determinati "titoli" di filato dal magazzino del fornitore continuativamente.

<sup>3</sup> Ad esempio l'utilizzo congiunto del marchio IWS "Pura Lana Vergine" consente agli operatori di sfruttare la forza del marchio a costi contenuti.

CRITERI PER LA SCELTA DEI FORNITORI

Tabella 7



Il potere contrattuale dei fornitori varia in relazione al tipo di fibra utilizzata; mentre nei filati naturali l'offerta è meno concentrata, nelle fibre chimiche pochi produttori controllano il mercato, ed il prezzo varia in relazione alle quotazioni del petrolio e del dollaro. Ne è un esempio la situazione produttiva della fibra elastomerica (Lycra) che ha ampliato in modo eccezionale l'ambito di utilizzo.

Principale produttore è la Du Pont, che per anni ha detenuto una posizione di monopolio, soprattutto grazie all'elevata qualità. Tuttavia, progressivamente, si sono inserite altre imprese, che, migliorando le caratteristiche del filato e l'ampiezza dei titoli offerti, hanno consentito di allentare la tensione.

Gli operatori più differenziati, posizionati nella fascia fine del mercato, appaiono più esposti al potere dei fornitori, in quanto sono costantemente alla ricerca di nuovi filati.

La definizione dei tempi di pagamento rappresenta una variabile di estrema criticità laddove esiste una situazione di quasi-monopolio. Ovviamente nel determinare il peso contrattuale è di rilievo il rapporto dimensionale fornitore/cliente, oltre all'entità ed alla continuità degli acquisti.

Le minacce di nuovi entranti appaiono molto limitate: pur non presentando significative barriere tecnologiche, lo stato di maturità del settore e il non brillante andamento della domanda rendono improbabile l'ingresso di nuovi competitors nazionali.

## *Le nuove regole del commercio internazionale*

Con la firma dell'accordo conclusivo dell'Uruguay round (1993) è cambiato il sistema delle regole che governa l'interscambio mondiale di tessile abbigliamento.

I punti del negoziato di maggiore importanza sono stati:

- lo smantellamento dell'Accordo Multifibre e la definizione dei tempi e dei modi dell'abolizione delle limitazioni quantitative alle importazioni verso i paesi industrializzati
- la definizione di un nuovo sistema di regole di "concorrenza leale", riconosciuto in tutti i paesi, compresi quelli di recente industrializzazione, le cui imprese sono spesso accusate di praticare il *dumping*, di godere di sovvenzioni, di ricorrere a pratiche sleali quali la contraffazione, la pirateria dei marchi e dei modelli
- la definizione di misure di salvaguardia efficaci e selettive
- l'impegno all'apertura dei mercati ed in particolare la definizione dei tempi e dei modi dell'abolizione delle barriere (tariffarie e non) che ostacolano e spesso impediscono ai prodotti tessili dei paesi industrializzati l'accesso ai mercati dei paesi di recente industrializzazione.

In generale, si può affermare che la revisione di tali norme è stata un'esigenza seguita all'aumento della competitività sui mercati esteri. La competizione si è accentuata in relazione alle aggressive politiche di penetrazione nei mercati europei da parte dei paesi asiatici, prima fra tutti la Cina.

Benché un'analisi dettagliata richieda maggiori approfondimenti e soprattutto consideri la conclusione dei negoziati bilaterali sull'accesso ai mercati, da Federtessile emergono alcune considerazioni sui possibili effetti dell'accordo.

Per quanto riguarda lo smantellamento degli Accordi Multifibra, l'accordo prevede una durata transitoria di 10 anni. In virtù del meccanismo di *phasing out*, alla fine del periodo i contingenti saranno mediamente del 60/70% più elevati di quelli attuali. Per alcuni prodotti, invece, il sistema dei contingenti verrà del tutto abolito in tre tappe nel corso del periodo transitorio.

Questa procedura viene giudicata equilibrata dall'industria europea, in quanto il processo di liberalizzazione viene avviato con gradualità, consentendo ampi spazi, ma senza grossi traumi per il mercato europeo. I risultati sono giudicati abbastanza positivi per quanto attiene alle regole per il commercio leale e la disciplina di salvaguardia.

Sono state, di fatto, istituite procedure antidumping più severe, tanto è vero che anche l'Unione Europea si è data regole interne più efficaci. Rilevante è il fatto che in tema

di proprietà intellettuale venga riconosciuto lo specifico problema tessile della protezione dei disegni e dei modelli industriali (anche se viene accordata ai paesi in via di sviluppo un'esenzione di 5 anni, 10 per i meno sviluppati).

Restano invece invariate, almeno nel medio periodo, le deroghe di cui beneficiano i PVS in tema di regolamentazione di sussidi e sovvenzioni.

Il punto su cui infine si concentrano le critiche e le perplessità riguarda la questione dell'apertura ai mercati. La definizione degli impegni di ciascun paese firmatario è demandata ad una serie di negozi bilaterali.

Nell'accordo non è stata inserita nessuna linea guida sul tipo e l'ampiezza delle concessioni su cui i diversi paesi devono impegnarsi, e ciò, si teme, possa generare ulteriori tensioni e situazioni confuse.

## **La creazione del valore ed i fattori critici di successo nell'underwear**

### *Le fonti del valore nell'intimo*

Nel settore dell'intimo, sia maschile che femminile, le aree relative all'attività produttiva ed agli acquisti assorbono la quota più elevata del prezzo al consumo.

Per quanto riguarda le materie prime vi è stato un aumento, peraltro contenuto, dei prezzi del cotone e della lana, quotati sui mercati internazionali in dollari. Tuttavia l'offerta di filati naturali e di tessuti a maglia è frammentata e gli operatori del settore possono agevolmente ampliare e rivedere il parco fornitori, alla ricerca di condizioni migliori.

Nell'attività produttiva (tessitura o confezione per chi opera nella maglia tagliata) gli sforzi sono tesi al contenimento del costo della manodopera. Il ricorso al decentramento nei PVS è in crescita.

Questa scelta determina un ruolo rilevante della gestione del magazzino prodotti finiti: l'organizzazione e la razionalizzazione dei flussi acquista un peso crescente e può essere facilitata grazie ad interventi di automazione ed informatizzazione delle strutture.

Anche le spese commerciali sono in crescita, coerentemente con il ruolo assunto dalla distribuzione. Ne deriva un maggiore sforzo organizzativo nella gestione e professionalizzazione della forza di vendita, nell'assistenza pre e post-vendita, nella frequenza e velocità dei riassortimenti.

Il peso degli investimenti pubblicitari è stabile: rispetto ad altri comparti dell'abbigliamento, la politica comunicazionale è ancora rivolta al sostegno del marchio e tende ad utilizzare i media più tradizionali (stampa periodica, affissioni murali, etc..).

La scelta tra pubblicità e promozione è adeguata alle dimensioni aziendali: le aziende minori investono maggiormente in attività promozionali al trade.

I margini reddituali, che hanno risentito del calo dei consumi, sono attesi in miglioramento, sia per la dinamica contenuta dei costi sia per una possibile variazione positiva dei listini.

Il margine della distribuzione è in leggera crescita: l'attuale processo di concentrazione e selezione del dettaglio dovrebbe infatti aumentare il potere contrattuale delle forme commerciali più dinamiche e moderne. Tuttavia, per i produttori, ciò dovrebbe significare anche una maggiore trasparenza e garanzia dei rapporti commerciali.

### *La catena del valore nella calzetteria maschile*

La quota più elevata del valore viene assorbita dall'area relativa all'attività produttiva: tessitura, cucitura, stiratura e confezionamento. La fase di campionatura aumenta il suo peso relativo in ragione delle politiche di differenziazione del prodotto.

Inoltre risulta in crescita il peso relativo a:

- costi commerciali ed amministrativi, a causa della diffusione di politiche pluridistributive e della crescente criticità dei rapporti con il trade; la crescente frammentarietà della domanda e la riduzione dei quantitativi per ordinativo aumenta le difficoltà gestionali e burocratiche ed in ultima analisi appesantisce i costi relativi a quest'area
- nella fase di acquisto e gestione delle materie prime, nonostante il favorevole andamento dei prezzi di queste ultime, cresce l'importanza delle politiche di approvvigionamento, tese a mantenere su livelli ottimali le scorte
- nella logistica in uscita la fase fondamentale è la gestione degli ordini che è strettamente legata al riassortimento, elemento determinante del servizio (taglia, colore, etc.)
- nel marketing, il ricorso a pubblicità dirette al consumatore finale è sempre contenuto e spesso limitato alla stampa specializzata; più importante è il ruolo della promozione, sostenuta da cartellonistica, speciali espositori e comunicazione sul punto vendita.

Nel corso del 1993 i livelli reddituali delle imprese sono ulteriormente diminuiti: l'andamento riflessivo della domanda e le difficoltà riscontrate nell'arricchire un prodotto tradizionalmente povero hanno imposto agli operatori una politica di contenimento dei prezzi di vendita. (Tab. 8)

CALZETTERIA MASCHILE: COMPOSIZIONE DEL PREZZO AL CONSUMO E TENDENZA NEL BREVE PERIODO.

Tabella 8

ACQUISTO E GESTIONE MATERIE PRIME E SEMILAVORATI	12/20%	In calo per l'andamento dei prezzi delle materie prime
ATTIVITÀ PRODUTTIVA: - campionatura - tessitura - cucitura - stiratura - confezionamento (imbustamento) - controllo qualità	15/25%	In aumento nella fase campionatura per la ricerca di innovazione di prodotto
COSTI COMMERCIALI E AMMINISTRATIVI	4/9/14%	In aumento a causa della diffusione di politiche pluridistributive e del crescente potere contrattuale del trade
PUBBLICITÀ E PROMOZIONE	2/4%	Stabile il ricorso alla pubblicità. In crescita la promozione
MARGINE AZIENDALE	1/3%	In calo per la ridotta dinamica della domanda e per l'importanza del prezzo della competizione
DISTRIBUZIONE	40/60%	Aumenta il potere contrattuale del trade
CONSUMATORI	100%	

Fonte: Databank

## *L'affermarsi del pronto moda e i cambiamenti più significativi nel processo produttivo*

Negli anni '90 il sistema moda italiano, di cui la produzione di tessuti a maglia rappresenta un anello intermedio, ha attuato, in seguito all'evoluzione del contesto competitivo internazionale, una ridefinizione di tutte le dinamiche interne alla filiera (dalla materia prima alla razionalizzazione dei processi produttivi), allo scopo di intensificare i rapporti di comunicazione-collaborazione tra i vari anelli.

Determinante per i produttori di abbigliamento è diventato il contenimento dei costi e la razionalizzazione dei vari processi a partire dalla gestione delle materie prime (scelta, livello delle scorte, necessità di forniture di piccoli quantitativi in tempi brevi, definizione delle varianti). Questo fenomeno non poteva non coinvolgere il settore dei tessuti a maglia, dove l'efficienza dell'area produttiva è diventata la nuova parola d'ordine.

Nel mercato dei tessuti a maglia convivono produzioni eterogenee molto diverse tra loro, destinate a molti settori di utilizzo finale, dove la qualità e quindi il posizionamento competitivo sono determinati dalla tipologia del filato utilizzato e dal grado di finitura del prodotto.

In particolare, in riferimento al settore dell'underwear, è possibile riconoscere almeno tre fasce diverse di prodotto, segmentate per prezzo e qualità: **fine**, **medio fine** ed **economica**.

Nella fascia fine i fattori dominanti sono la politica di prodotto (qualità, innovazione, capacità di creare moda soprattutto per gli articoli femminili) e la politica di immagine (attraverso consistenti ed efficaci investimenti pubblicitari).

Nella fascia medio fine, l'attenzione è posta sulla gamma, che deve essere ampia e profonda, e soprattutto sul rapporto prezzo qualità che deve soddisfare le aspettative dei consumatori, relativamente a funzionalità, durata, componente moda mentre la criticità della leva distributiva è massima; in una fascia di mercato sovraffollata, il rapporto con il trade così come l'individuazione di forme alternative di approccio ( ad esempio il franchising) sono determinanti.

Nella fascia economica l'elemento critico è il prezzo, il cui contenimento è il risultato di un attento controllo dei costi, fattori di rilievo in un contesto di mercato in cui i prodotti di importazione stanno assumendo sempre maggiore importanza. Per poter adeguatamente fronteggiare questa situazione, è indispensabile una revisione delle politiche produttive, che si indirizzano generalmente verso un ricorso sempre maggiore al decentramento produttivo per recuperare flessibilità diminuendo i costi di struttura. Il ricorso all'internazionalizzazione produttiva, attuata attraverso l'installazione di propri stabilimenti in nazioni in via di sviluppo o attraverso accordi con produttori locali è ancora limitata.

Fattori critici tanto per le aziende che operano nella fascia fine quanto per quelle nella fascia media sono:

- la flessibilità produttiva, che rappresenta una possibilità per gli operatori nazionali di superare la forte concorrenza dei prodotti di importazione che necessitano di tempi lunghi di approvvigionamento e sono per ora limitati agli articoli più standardizzati;
- la programmazione del magazzino, sia di tessuti greggi che pronti per essere nobilitati, secondo le richieste della clientela sia di materia prima, per mettersi al riparo da eventuali forti fluttuazioni delle quotazioni dei filati;
- i rapporti con i fornitori, cioè la ricerca delle soluzioni più economiche senza andare a detrimento dei livelli qualitativi;
- l'innovazione tecnologica, realizzata con l'inserimento di telai moderni che oltre ad essere più veloci garantiscono una elevata costanza degli standard qualitativi. I telai elettronici sono in grado inoltre di ridurre fortemente i costi di set up (intervento di manodopera, tempi di fermo macchina ecc), che rappresentano un fattore di costo elevato a causa della progressiva riduzione dei quantitativi minimi per fornitura.

L'intensità di questi fattori dipende dalla fascia di prezzo/ qualità in cui si posizionano le aziende produttrici, che coinvolge soprattutto le scelte di marketing mix.

Le aziende della fascia superiore producono soprattutto tessuti in fibre naturali e pregiate: cotone, lana, ma anche seta, cachemire ecc. La politica di prodotto si basa su una forte componente creativa e innovativa, sull'estrema originalità che deve cercare di proteggere il più a lungo possibile l'imitazione degli altri concorrenti.

Una consolidata immagine aziendale, sia legata alla specializzazione in un tessuto sia legata all'utilizzo di certi specifici filati, è fattore determinante in quanto consente di crearsi uno spazio ben definito più difficilmente attaccabile dai produttori esteri.

L'attuazione di politiche di prodotto da parte di aziende operanti nelle fasce economiche o comunque specializzate nei tessuti greggi comporta maggiori difficoltà; tali imprese pur non rinunciando a differenziare il prodotto, attuando politiche fortemente imitative delle tendenze moda individuano nel raggiungimento di un ottimale rapporto prezzo qualità il fattore di successo determinante.

Un preciso monitoraggio dei settori di sbocco che individui i settori emergenti più attrattivi, che analizzi i bisogni e le esigenze espresse dai differenti gruppi di clienti ( si cita per esempio l'importanza tra i gruppi di clienti delle aziende operanti nel pronto moda, che richiedono tempi e modalità di fornitura specifiche), rappresenta un ulteriore elemento di successo.

Per quanto riguarda i gruppi di clienti tale analisi consente di contenere i costi commerciali, arginare il crescente problema degli insoluti, di migliorare l'efficienza della politica distributiva del servizio.

Proprio sul servizio alla clientela si orientano massicciamente gli sforzi di tutte le imprese del settore, al di là della fascia di mercato occupata.

In generale le aziende di tessitura dispongono di una rete commerciale di agenti/rappresentanti, ma si accentua con maggiore forza l'intervento diretto dell'azienda stessa nella cura del rapporto con il cliente.

Contatti frequenti, disponibilità di un funzionamento interno che funge da riferimento per il cliente, messa a punto di campionari rappresentativi delle potenzialità produttive, capacità di eseguire velocemente le varianti richieste ed infine estrema collaborazione a risolvere specifici problemi (anche ricorrendo a politiche buy) sono gli ingredienti che costituiscono un elevato livello di servizio. (Tab.9)

Il fenomeno del **pronto moda**, visto con diffidenza ed apprensione dal sistema industriale tradizionale, sta aumentando il giro d'affari e conseguentemente consolidando la propria presenza sul mercato dell'abbigliamento sia intimo che esterno.

I suoi punti di forza sono:

- una immagine decisa ed attuale delle collezioni, in grado di tener testa alla estrema variabilità dei gusti del consumatore;
- politica di prezzi contenuta;
- celerità di produzione e consegna, che annullando i normali percorsi di lavoro, viene incontro all'esigenza dei commercianti, non più costretti ad investire in forte anticipo, esponendosi a forti rischi di invenduto;

Il sistema del pronto moda riscuote quindi particolare successo in questi anni caratterizzati da una struttura dei consumi orientati al risparmio.

Viene inoltre accolto con grande successo dal dettaglio, non solo negozi tradizionali, ma anche grandi magazzini e centri commerciali, che in una congiuntura negativa hanno difficoltà a programmare con anticipo gli ordini

La formula del prontomodista, ovvero la proposizione dei campionari solo dopo che le tendenze moda si sono imposte sul mercato e si è effettuata quella necessaria scrematura delle idee presentate dagli stilisti, si discosta sensibilmente dal sistema organizzativo delle aziende strutturate sul programmato.

Queste ultime, infatti, prevedono lo studio e la progettazione del campionario con ben un anno di anticipo, la verifica dello stesso attraverso campagne vendita e la produzione sulla base degli ordini raccolti

Al contrario le imprese del pronto basano la loro strategia su una elevata capacità a captare i segnali provenienti dal mercato, su una forte dose di intuito commerciale e una

Tabella 9

PONDERAZIONE DEI FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

	Fascia fine	Fascia Media/ Medio-Economica
Produzione	60	65
Flessibilità	20	20
Integrazione con nobilizzazione	10	5
Aggiornamento tecnologico impianti	15	20
Gestione scorte	15	15
Marketing	40	35
Innovazione prodotto	10	5
Ampiezza gamma	15	10
Servizio alla clientela	10	10
Rapporto prezzo/qualità	5	10

fonte: Databank

pronunciata propensione all'esposizione al rischio. Infine, la disponibilità di un tessuto produttivo composto da piccole unità operative specializzate per fase di lavorazione e produttiva è un altro elemento fondamentale per il successo del sistema.

La realtà delle imprese prontomodiste è estremamente complessa e si possono osservare differenti tipologie:

- le imprese di pronto scaffale, cioè con un prodotto disponibile immediatamente per la vendita, realizzato senza alcun riferimento ad ordini preventivamente ricevuti, affidandosi ai suggerimenti ricevuti dalla distribuzione, solitamente i grossisti, e con l'assunzione del rischio di giacenze. In queste aziende non esiste il campionario: la produzione è realizzata all'esterno e commercializzata per lo più con il marchio del distributore;
- le imprese di pronto veloce, che realizzano la produzione sulla base di ordini raccolti e con consegna al trade non oltre i 20 giorni. Esiste un campionario a base stagionale integrato con nuove proposte a base settimanale/quindicinale, risultano maggiormente protette da mutamenti del mercato e più indipendenti nei confronti del trade grazie all'attuazione di politiche di marchio, tese a ritagliarsi una nicchia di mercato;
- imprese di semiprogrammato, che sono organizzate sulla base di quattro o sei flash annuali e tempi di consegna compresi tra i 30 e i 60 giorni, perseguendo una politica di marchio. La dimensione è solitamente maggiore (anche oltre i 20 addetti) con una struttura commerciale e organizzazione interna più definita ed articolata rispetto alle precedenti tipologie.

A questa soluzione organizzativa si stanno orientando anche le imprese industriali più orientate al trade marketing:

- imprese commerciali la cui organizzazione è semplice e basata sul mantenimento all'interno delle sole fasi di ideazione e commercializzazione;
- lo studio la realizzazione dei campionari e la produzione sono realizzati da unità esterne specializzate con le quali intervengono legami di semi integrazione;

Il sistema del pronto moda è composto da circa 2800 aziende, di cui il 60% di piccolissime dimensioni e raggiunge un giro d'affari di circa 12.000 miliardi, per lo più realizzato nell'abbigliamento femminile.

Per quanto riguarda le tendenze in atto emerge con sufficiente chiarezza che il fenomeno del pronto tende progressivamente ad abbandonare la strada meramente imitativa e della bassa qualità per recuperare una filosofia market oriented.

Quindi, alla originaria strategia basata sulla *price competition* e la rapidità di consegna si va affiancando una maggiore attenzione al mercato, nel senso di una elevata reattività ai mutamenti della domanda e uno spiccato orientamento al prodotto e alla efficienza della produzione.

A ciò si è aggiunta una affinazione delle politiche di marketing, attraverso campagne pubblicitarie, distribuzione diretta di cataloghi, la creazione di rassegne ad hoc, rivolte non solo al mercato nazionale (Italia Pronto moda, e Firenze Pronto moda).

Nella fascia medio economica del mercato , che rappresenta la quota maggioritaria del volume d'affari, il fattore critico è il prezzo, indispensabile per poter competere sui mercati internazionali.

Il decentramento produttivo e la standardizzazione sono ulteriori elementi chiave della dinamica competitiva.

Nelle fasce superiori si tende ad una valorizzazione dei prodotti, puntando sulla qualità delle materie prime, sull'innovazione e sull'utilizzo di marchi diversi.

L'utilizzo dei marchi diversi e in generale l'affidabilità dell'azienda, sono gli elementi decisivi per utilizzare la leva distributiva. (*Tab. 10*)

IL VOTO (DA 1 A 10) DEI FATTORI CRITICI DI SUCCESSO NEL MERCATO DELLE CALZE

Calze

Produzione

- programmazione e organizzazione 7
- standardizzazione 9
- decentramento 8

Marketing

- prodotto:
  - . innovazione 6
  - . ampiezza gamma 7
- prezzo qualita' 9
- distribuzione 8
- promozione/pubblicita' 6
- servizio 8

Fonte: Databank

Tabella 10

## I canali distributivi dell'underwear

### *Dalla Merceria al negozio moderno*

Il comparto del tessile abbigliamento ha nel **negozio tradizionale** il canale distributivo privilegiato. Infatti la grande distribuzione che nell'alimentare ha conquistato quote rilevanti di mercato, veicolando oltre il 50% dei volumi, nel non alimentare ha ancora un peso contenuto intorno al 10-15%.<sup>4</sup> Attraverso questo canale viene distribuito attualmente il 14% dell'intimo uomo, il 12% dell'intimo donna e circa il 10% della calzetteria maschile. L'offerta di un assortimento maggiormente qualificato ed orientato verso merceologie di buon livello qualitativo, unitamente all'utilizzo di marchi affermati, è uno dei fattori di successo che hanno permesso la forte evoluzione della grande distribuzione organizzata negli ultimi anni.

Tuttavia nella distribuzione del tessile abbigliamento italiano è in atto un processo di modernizzazione, che oltre ad aumentare le quote di GDO, coinvolge anche il dettaglio tradizionale, per il quale si possono attualmente individuare due tipologie:

- il dettaglio despecializzato, entrato ormai in una fase di declino.

Diminuiscono infatti di importanza le mercerie, che avevano adottato la politica del "di tutto un po' " perché subiscono la concorrenza della grande distribuzione, in grado di offrire prezzi più competitivi;

- il dettaglio specializzato che hanno scelto la strada di una maggiore specializzazione, individuando precisi mercati di riferimento, sono al contrario in una forte fase di rivitalizzazione. In generale si sono dotati di una immagine più moderna ed accattivante offrendo una gamma ampia, ma ben selezionata; dimostrando la capacità di costruire e mantenere un rapporto di fidelizzazione con la clientela.

Nell'intimo donna i negozi specializzati coprono una quota del 55% circa del totale delle vendite ed offrono generalmente una gamma completa alla quale affiancano articoli complementari quali i costumi da bagno.

La quota distributiva scende al 41% nell'intimo uomo e al 38% nella calzetteria maschile.

Il negozio specializzato tratta prevalentemente i prodotti posizionati nelle fasce più alte del mercato. Dopo un periodo di forte crescita in seguito alla evoluzione della domanda si assiste però ad un ridimensionamento del numero dei punti di vendita. Anche le mercerie, tradizionalmente la più significativa tipologia distributiva, soprattutto per le fasce

---

<sup>4</sup>L'assortimento di intimo calze rappresenta ancora una quota limitata del non-alimentare, all'interno della quale hanno ancora un peso preponderante merceologie quali casalinghi, profumeria, etc.

economiche del mercato, stanno attraversando un periodo di difficoltà causa di un'immagine e di un assortimento poco attrattivi.

Quasi la metà dei punti di vendita si trova in piccoli centri e per quanto riguarda i canali di approvvigionamento il peso del grossista riguarda in questo caso il 38% mentre si rivolge direttamente al produttore il 53% dei punti di vendita, soprattutto quelli localizzati nel centro sud.

Le forme distributive del dettaglio moderno, invece, sono:

- il grande magazzino (La Rinascente, Coin, Upim) la cui importanza per il tessile abbigliamento rimane limitata;

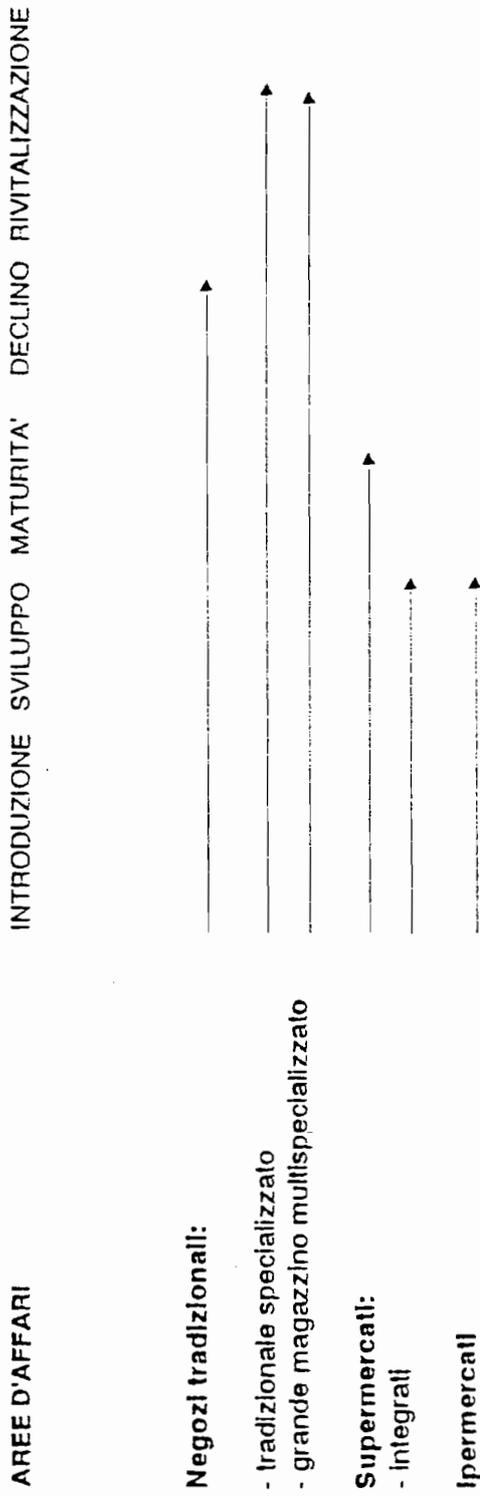
- Il supermercato integrato (ossia supermercati con assortimento anche non alimentare), interessante soprattutto per le calze da uomo e per l'intimo economico di uso quotidiano; soddisfa cioè gli acquisti di prodotti rapido consumo;

- l'ipermercato la forma di vendita più innovativa, attualmente in forte crescita; gli insediamenti privilegiano, se possibile, l'insediamento in centri commerciali, dove l'ipermercato svolge un ruolo trainante. Rispetto al supermercato integrato offre un assortimento più ampio ed articolato, sempre nella fascia medio economica.

(Tab.11 e 12)

**CICLO DI VITA DELLE DIVERSE FORME DISTRIBUTIVE, 1992**

**FASI DEL CICLO DI VITA**



Fonte: Databank *Tabella 11*

## *Il grossista e l'agente: ruoli chiave nella distribuzione dell'intimo*

Lo sviluppo della distribuzione moderna sta imponendo la revisione delle politiche commerciali, non solo dei produttori, ma anche degli altri attori del processo distributivo.

In particolare il grossista, attraverso il quale transita circa il 70% dei volumi di intimo e calze (contro una media del 40-45% negli altri settori dell'abbigliamento), evidenzia grossi segnali di mutamento soprattutto legati all'acquisizione di una maggiore professionalità e all'individuazione di nuove modalità operative, quali l'adesione ai centri commerciali all'ingrosso.

La figura del grossista assolve tradizionalmente una funzione fondamentale nella struttura distributiva nazionale caratterizzata da una elevata frammentazione del dettaglio. Tra i gruppi di clienti che utilizzano quasi esclusivamente il grossista come fonte di approvvigionamento emerge l'ambulante, attraverso il quale passa circa il 15% dei volumi di intimo e ben il 38% circa di calze da uomo.

In particolare da un'analisi sul canale ingrosso compiuta da Databank (Channel, dicembre 1993) su un campione di oltre 8000 punti di vendita in Italia emerge il profilo dimensionale e qualitativo di un canale, che riveste un ruolo chiave nella distribuzione dei prodotti di biancheria intima.

L'universo dei grossisti è costituito per il 44% da operatori che mediamente non realizzano un fatturato superiore al miliardo e mezzo, mentre il 33% circa si colloca in una classe di fatturato non superiore a 5 miliardi.

Scendendo nel dettaglio dei singoli segmenti di prodotto la quota più elevata di vendita è quella dell'intimo donna con circa 900 miliardi, mentre per l'intimo uomo il valore è di circa 500 miliardi. La restante parte del mercato viene realizzata mediante la biancheria intima per bambino.

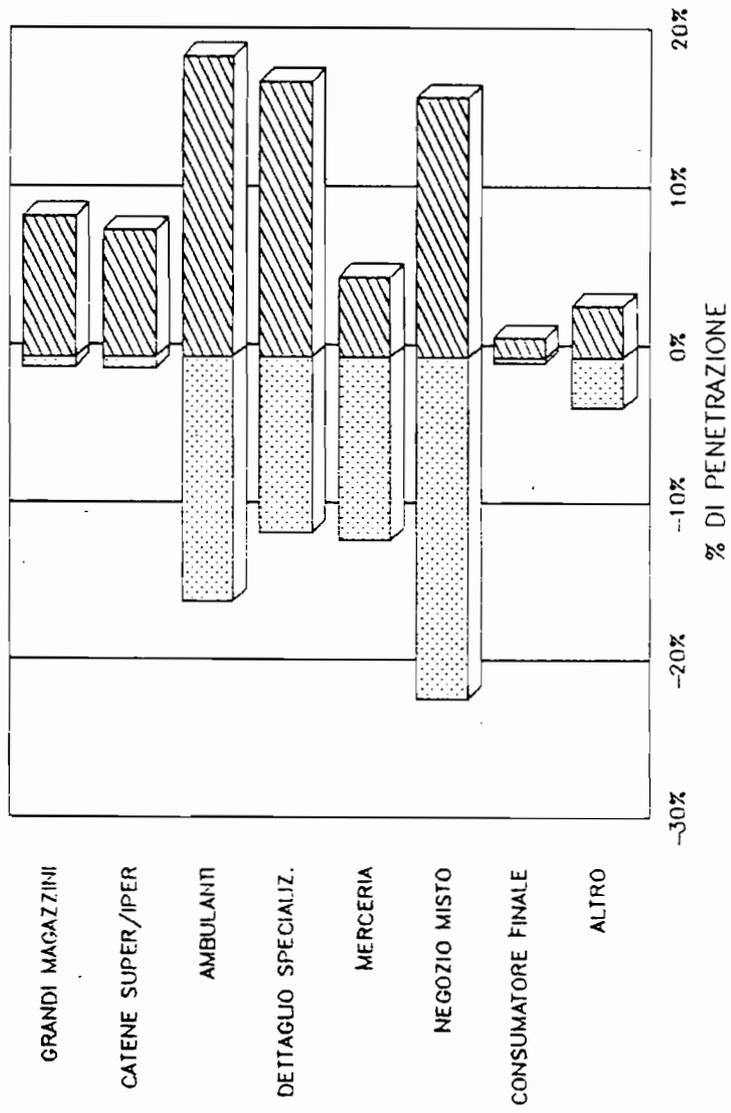
I clienti con i quali i grossisti realizzano quasi i due terzi del fatturato complessivo sono quelli che fanno parte del dettaglio tradizionale.

I negozi misti si riforniscono dal grossista per una quota di circa 455 miliardi, i negozi specializzati per 200 miliardi e le mercerie per 205 miliardi. Queste categorie sono servite dai grossisti di maggiori dimensione economica (in termini di addetti, superficie del magazzino e fatturato) e localizzati nel nord Italia.

Livelli di penetrazione decisamente bassi sono rappresentati dalla Distribuzione Organizzata e dalla Grande Distribuzione.

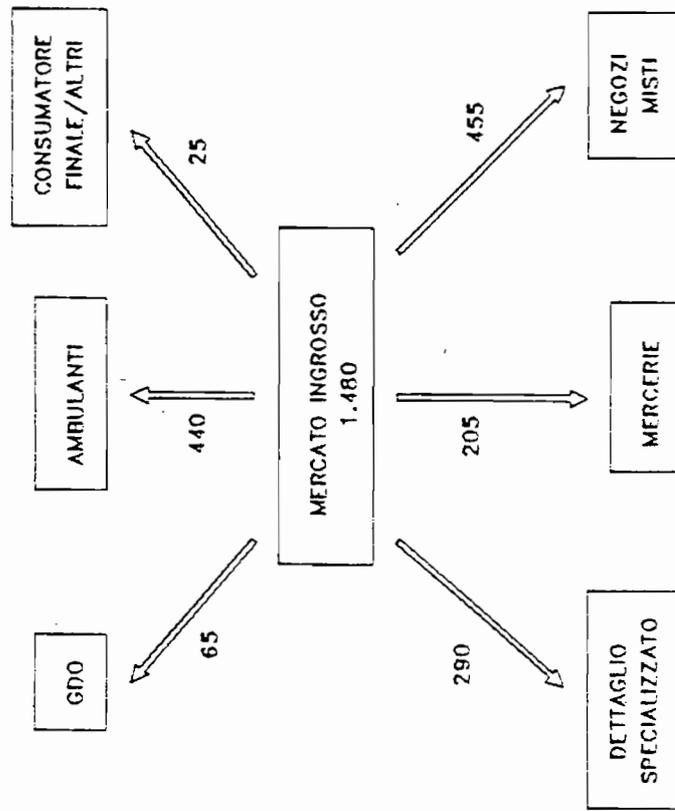
Tuttavia le previsioni relative alle categorie di clienti che nel breve periodo acquisteranno maggiore importanza indicano proprio la GDO. (Tab. 13)

TIPOLOGIE DI CLIENTI CHE ACQUISTERANNO MAGGIORE (O MINORE) IMPORTANZA



Fonte: Databank *Tabella 12*

STIMA DEL MERCATO ALL'INGROSSO DI INTIMO: CANALI DI VENDITA



Fonte: Databank Tabella 13

Al contrario, soprattutto i grossisti specializzati, prevedono un declino delle mercerie e dei negozi misti, anche se questa indicazione appare in controtendenza per quanto riguarda le Regioni Meridionali. (Tab. 14)

La maggior parte dei grossisti di intimo è localizzata nelle regioni settentrionali ed un grossista su quattro è ubicato in un centro di grandi dimensioni. La quasi totalità è del tutto indipendente; l'appartenenza ad un consorzio rappresenta un fatto rilevante solo nelle regioni meridionali e riguarda solo l'8% degli operatori.

Per quanto riguarda l'organizzazione del punto di vendita la gestione informatizzata del magazzino è in crescita e nel 1993 riguardava ben l'80% degli operatori.

Nelle modalità di vendita si rileva che circa il 44% degli operatori vende esclusivamente come banconista, ma questa attività è presente nella stragrande maggioranza dei casi.

Meno significativo è il peso delle vendite realizzate mediante agenti, rilevabile soprattutto nelle regioni settentrionali.

Anche la figura dell'agente è in forte evoluzione soprattutto a causa della recente crisi economica. Infatti nel dopo crisi ci si dovrà confrontare con livelli di elevata concorrenzialità con un numero ridotto di clienti, però più esigenti più critici nei confronti dei prodotti, dell'assortimento e dei prezzi.

Contemporaneamente da parte delle aziende industriali crescerà l'esigenza di avere dai rappresentanti non solo la vendita dei prodotti ma anche nuove soluzioni commerciali (interventi visivi, proposte flash nel corso della stagione), per promuovere le vendite e sviluppare numericamente e fidelizzare la clientela.

Una delle funzioni più importanti dell'agente sarà quindi quella di intermediari tra industria e distribuzione, promuovendo un flusso a doppio senso di informazioni, comunicazioni, suggerimenti ecc.

Si tratta quindi di arrivare a conoscere approfonditamente i propri clienti per arrivare a selezionare i prodotti obiettivamente funzionali al tipo di punto vendita servito e adottare adeguate politiche commerciali.

Determinante è la competenza commerciale dell'agente e quindi la capacità di dare una assistenza in questa fase di cambiamento che non solo produce risultati immediati ma consolida i rapporti nel tempo. (Tab. 15)

ABBIGLIAMENTO: EVOLUZIONE DELLA FIGURA DELL'AGENTE

ANNI '80

Battitore libero, individualista

Vendita come persuasione

Compiti soprattutto relazionali

Rapporti con il cliente fondati su contatto personale

Improvvisazione

Capacità istintive

Orientamento al guadagno breve

ANNI '90

Appartenente ad un team, membro di un'organizzazione, partecipante della formulazione di obiettivi

Vendita come consulenza, assistenza al sell out, risoluzione di problemi

Compiti anche operativi sia verso il cliente (gestione P.V. sul punto di vendita, conta capi, ecc.) sia verso l'azienda (ricerche, rapporti di vendita, ecc.)

Rapporti fondati su professionalità

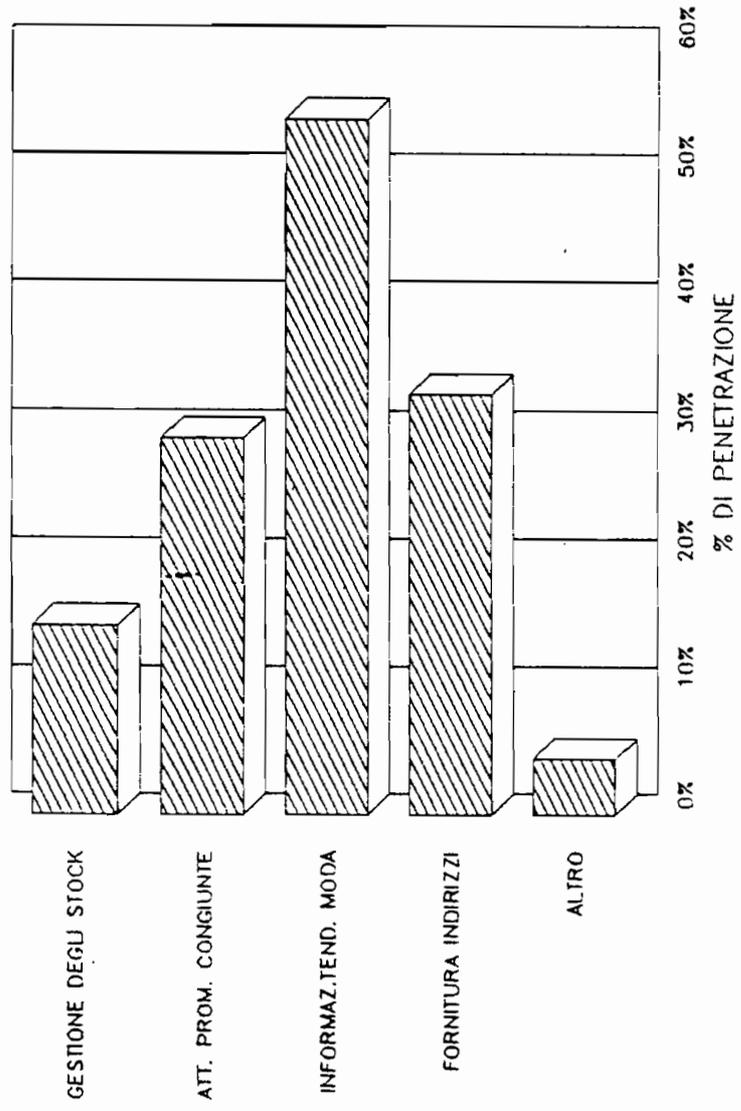
Metodo

Formazione alle tecniche di vendita e di marketing

Etica imprenditoriale, disponibilità a investire a medio-lungo termine

Fonte: Kurt Salmon Associates *Tabella 15*

GROSSISTI DI INTIMO: FORME DI COLLABORAZIONE CON I PRODUTTORI RITENUTI PIU' UTILI



Fonte: Databank *Tabella 14*

## *La grande distribuzione e le catene specializzate*

La tendenza al risparmio e quindi all'acquisto prodotti economici ha caratterizzato l'atteggiamento dei consumatori in questo periodo di crisi.

Nella scelta del luogo di acquisto la **distribuzione organizzata** è riuscita ad ottenere un crescente favore grazie alle attente politiche di prodotto e di prezzo.

Negli ultimi tre anni la **grande distribuzione** e la **distribuzione organizzata** hanno incrementato la propria quota nel mercato del tessile abbigliamento, arrivando a coprire circa il 21% dei consumi interni.

La maggiore crescita è registrata dagli **ipermercati** e dalle altre grandi superfici (capannoni, mercatoni) che sono passati dal 7% al 10%.

Rispetto ad altri paesi la **GDO** mantiene ancora un peso contenuto, ma con la creazione della Comunità Europea i differenziali di sviluppo che connotano i sistemi distributivi degli Stati membri (da un lato i mercati mediterranei fortemente frammentati, dall'altro i paesi del nord, dominati da grandi catene integrate, con aggressive politiche espansioniste all'estero) sono destinati ad assottigliarsi.

In particolare gli **Ipermercati**, che pure detengono solo una quota dell'1% dei consumi nazionali, denotano un tasso di crescita del 50% solo nell'ultimo anno. La gamma offerta è ben equilibrata tra le diverse merceologie. La quota maggiore è ricoperta dalla camiceria e dalla maglieria, ma l'intimo maschile e femminile è in crescita. Per quanto riguarda l'intimo si rileva tuttavia, che la vendita negli ipermercati provoca una perdita di attrattività in quanto appesi in mezzo a tutto il resto, gli articoli di biancheria (soprattutto quella femminile) perdono una parte di quella carica di seduzione e di intimità, che continua ancora oggi ad essere il punto di forza dei negozi specializzati.

Per quanto riguarda il consumatore maschile, l'aspetto espositivo deve ricercare al massimo la funzionalità, sia che gli acquirenti siano le donne (mediamente il 70%) o uomini. In entrambe i casi le modalità di consumo sono maggiormente improntate all'efficienza nella scelta del prodotto. Quindi espositori in ordine, completezza dell'assortimento per taglia, colore, fibra, ecc. si rendono necessari.

Nell'intimo maschile crescono di più le marche commerciali dei canali distributivi. Queste collezioni puntano soprattutto sul prezzo.

In generale però si può dire che attraverso la **GDO** vengono distribuiti attualmente il 14% dell'intimo uomo, e il 12% dell'intimo donna e circa il 10% della calzetteria maschile.

L'offerta di un assortimento maggiormente qualificato e orientato verso merceologie di miglior livello qualitativo, unitamente all'utilizzo di marchi affermati, è uno dei fattori di successo, che hanno permesso la forte evoluzione della **GDO** negli ultimi anni.

Tuttavia l'assortimento di intimo/calze rappresenta ancora una quota limitata dell'offerta della **GDO**, all'interno della quale hanno un peso preponderante merceologie quali i casalinghi, profumeria, ecc.

Nella distribuzione moderna il produttore nazionale rappresenta il maggiore canale di rifornimento. Solo per prodotti a basso costo si ricorre all'importazione. Il canale ingrosso è concorrenziale e tendenzialmente utilizzato per fronteggiare eventuali rotture di stock. *(Tab.16)*

Crescono, anche se a un ritmo più rallentato, i grandi magazzini, (Coin, Rinascente), che complessivamente detengono il 7%. Maggiore spazio viene dato all'abbigliamento e, per quanto riguarda l'intimo, si rileva una maggiore cura espositiva. Gli assortimenti sono spesso orientati a specifici segmenti di consumo, con creazione di corner specializzati.

Di recente introduzione, ma confortato da un grande successo di pubblico, il lancio di private labels griffate. Standa ha infatti esteso il contratto con Marta Marzotto (collezione Marta da legare) agli articoli di intimo, e Upim, dopo il riconoscimento favorevole delle collezioni di abbigliamento esterno firmate da Egon Von Fuerstenberg, ha lanciato una linea di intimo firmata da Mara Venier (dolce Mara). *(Tab.17)*

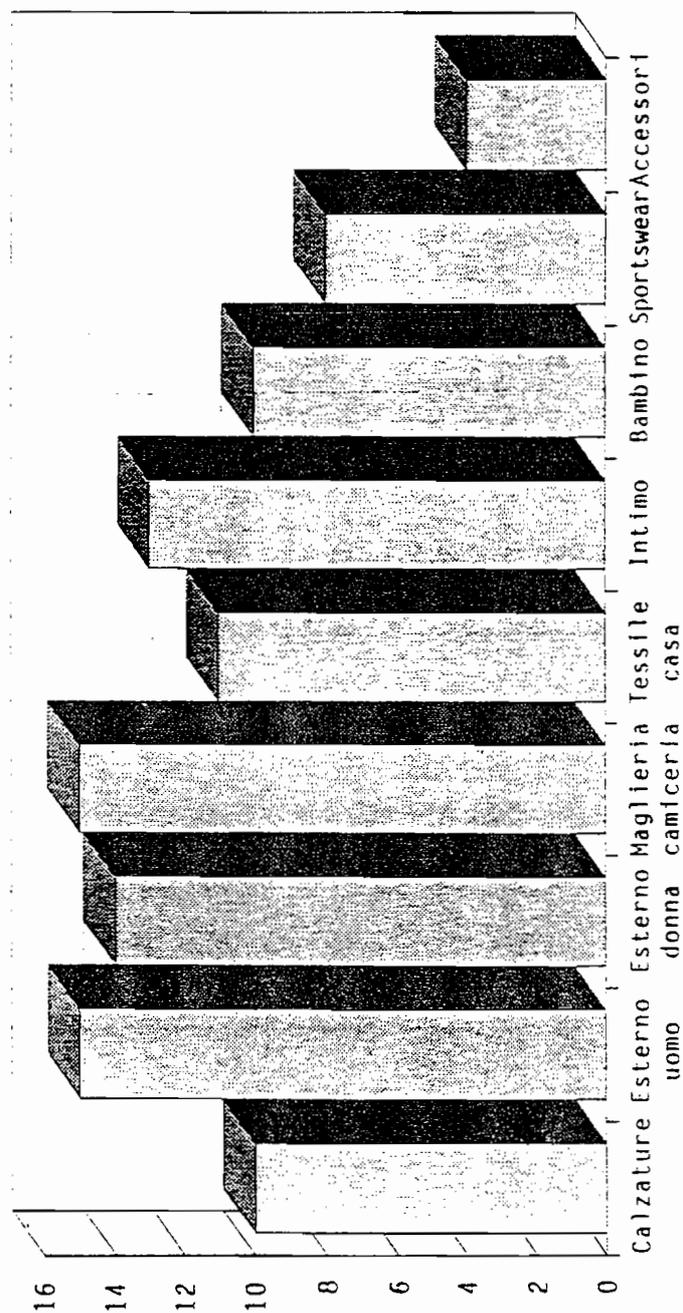
Risulta quindi chiaramente la necessità da parte dei produttori nazionali di considerare attentamente questi canali nelle scelte di politica distributiva. Ciò potrebbe comportare una reimpostazione delle politiche di vendita in quanto la distribuzione moderna presenta esigenze del tutto diverse dai negozi tradizionali, in termini di volumi di acquisto, tempi di consegna, velocità di riassortimento, orientamento alle private Labels e prezzo. *(Tab.18)*

INTIMO E CALZE UOMO: RIPARTIZIONE DEGLI ACQUISTI PER CANALE DI APPROVVIGIONAMENTO.

	Produttore Nazionale		Produttore Estero		Importatore	Grossista
<u>Grande distribuzione</u>						
Standa (a)	80		20			
Upim	90			10		
La Rinascente	100 (b)					
Coin	100					
Oviesse						
Bernardi	40			30		30 (c)
Coop Italia Non Food	100					
<u>Franchising</u>						
Intimo 3	90				10	
Arimo	100					
Antica merceria						100
Albos	100					

Tabella 16

PORTAFOGLIO PRODOTTI DEI GRANDI MAGAZZINI: INCIDENZA DELLE DIVERSE MERCEOLOGIE  
DEL TESSILE/ABBIGLIAMENTO



Fonte: Elaborazione Databank su dati SITA Tabella 17

## *Il Franchising*

Nel settore dell'intimo gli operatori di piccole dimensioni, che non hanno ancora scelto una strategia di affermazione del marchio proprio, generalmente utilizzano il canale distributivo lungo.

Per questi stessi operatori risulta tuttavia di particolare interesse l'individuazione di nuovi canali di vendita, come per esempio le catene di negozi di abbigliamento, che pur richiedendo maggiori sforzi organizzativi in termini di rete di vendita, rispetto al canale di grossisti, garantiscono un maggiore controllo del mercato operando direttamente sul consumatore finale. Tra queste il **franchising**, che abbina alla vendita del prodotto anche quella di una serie di servizi; il vantaggio di questa soluzione distributiva è la possibilità di realizzare economie di scala, non solo nelle diverse categorie merceologiche, ma anche nell'arredamento dei negozi dei servizi informatici, nella pubblicità.

Nel settore dell'intimo diverse aziende stanno operando in questo senso pur con finalità e modalità differenti. Diverse sono le aziende industriali che individuano nella creazione di una rete di negozi in franchising la possibilità di integrazione a valle. I punti vendita sono localizzati per lo più nelle zone centrali dei capoluoghi di provincia e, sono collegati via modem alla casa madre o con il distributore di zona.

Le scelte in merito all'insegna e quindi alla diffusione del marchio sono diverse, così come spesso la gestione dei negozi viene affidata ad una società controllata, appositamente creata.

Questa formula garantisce oltre ad un elevato ritorno di immagine ed un veloce monitoraggio delle tendenze di mercato, anche una riduzione delle scorte di magazzino e l'abbattimento del rischio di insoluti.

Si cita per esempio il caso di Calzedonia, che gode di collegamenti indiretti con l'azienda leader nelle calze da donna, ma che intende ampliare la gamma delle merceologie trattate. In particolare dopo aver introdotto la vendita di costumi da bagno con reggiseni e slip, in taglie diverse per adattarsi alle varie conformazioni fisiche. Calzedonia ha già lanciato un'operazione "body", ovvero una proposta a prezzi contenuti di dodici modelli. A seguire è prevista una intensa azione promozionale per i calzini da uomo e da bambino. Tale scelta si basa sulla considerazione che per la calzetteria maschile è difficile trovare dei punti vendita specializzati. Quelli attualmente disponibili si collocano su fasce di prezzo elevate, mentre nella strategia di Calzedonia rientra la scelta di offrire la gamma più ampia possibile per modelli e destinazione d'uso.

Infine si evidenzia come da una ricerca condotta da Databank sulla distribuzione emerga che il canale di approvvigionamento preferito per molte tipologie distributive sia quello dei produttori nazionali.

Sono attive con crescente successo anche due società commerciali indipendenti:

- INTIMO 3, costituita nel 1986, appositamente per la distribuzione di prodotti di intimo, mare e calzetteria sia uomo che donna, nel 1994 possedeva 98 negozi, INTIMO 3 oltre a curare l'arredamento dei negozi e di conseguenza l'immagine, fornisce ai punti vendita i prodotti accuratamente selezionati tra i differenti produttori.
- ALBOS distribuisce articoli di calzetteria (che fa produrre anche direttamente tramite fasonisti) intimo, pigiami e costumi da bagno. Nel 1993 contava 140 punti vendita e 1 punto vendita pilota in Portogallo.

Da quanto detto emerge con chiarezza come le catene di negozi in franchising possano essere considerate un interessante canale di vendita.

L'EVOLUZIONE DELLA STRUTTURA DELLE CONDIZIONI DI VENDITA IN ITALIA  
(peso % sul fatturato industriale)

Condizioni di vendita	<u>1983</u>	<u>1989</u>
Sconti in fattura	9,0	9,2
Sconti di fine anno	2,0	1,2
Sconti di assortimento	1,1	1,3
Contributi promozionali	2,9	3,1
Oneri finanziari	2,4	1,9
Sconti extra (nuove aperture, nuovi prodotti)	-	2,1
Resi (prodotti scaduti)	0,4	0,5

---

Fonte: D. Fornari - Le strategie di trade marketing - Giuffr  Editore

*Tabella 21*

Le relazioni con i distributori sono l'insieme delle attività di contatto diretto con il distributore. Si tratta quindi delle visite della loro frequenza, della competenza e della professionalità dei loro venditori, dell'assistenza post vendita ecc.

Un complesso di fattori di grande importanza nell'ambito dell'attività aziendale che devono essere seguite direttamente.

L'immagine dell'azienda presso il distributore, la sua serietà, la sua affidabilità, la sua capacità, prende corpo soprattutto in questi momenti che devono essere quindi preparati e pianificati con cura.

### *La strategia di prodotto/prezzo*

Le decisioni in termini di politica di prodotto variano in funzione del posizionamento occupato dall'impresa sul mercato.

L'innovazione e la qualità sono tipiche delle produzioni più qualificate; elementi importanti dell'intimo donna sono, al pari della maglieria esterna, la creatività e la capacità di anticipare o creare tendenze moda.

Funzionalità, materie prime pregiate, comfort, ecc. non sono più sufficienti: la consumatrice, nell'orientare le sue scelte d'acquisto verso articoli di qualità fine e tendenzialmente costosi, si aspetta originalità, innovazione, esclusività.

Gli sforzi maggiori (e ciò vale per l'intimo come per l'abbigliamento esterno) sono rivolti non solo allo styling del prodotto, ma anche alla scelta delle materie prime.

L'offerta da parte dei fornitori di filati è sempre più ampia ed orientata ad una estrema varietà di abbinamenti di fibre diverse.

Alle materie prime naturali (che sono generalmente preferite dai consumatori) vengono sempre più spesso abbinati a filati di origine sintetica o artificiale; ciò permette di ottenere diversi risultati: l'elasticità con l'elastomero, la morbidezza e la leggerezza con le microfibre, effetti cromatici particolari nel caso delle tinture con mischie di viscosa e poliestere etc.

In generale si osserva una progressiva riduzione della vita media dei prodotti, che sono soggetti alla veloce obsolescenza tipica dei prodotti moda; quindi alle consuete collezioni autunno/inverno e primavera /estate si aggiungono numerosi flash periodici dei campionari, allo scopo di tenere alto l'interesse per il prodotto.

Nell'intimo e nella calzetteria maschile, la politica di prodotto nella fascia fine è decisamente orientata a mantenere un'offerta classica, che si differenzia per l'elevata qualità.

L'accuratezza delle lavorazioni e l'utilizzo di materie prime pregiate (i cotone migliori e le lane più morbide) sono alla base delle scelte aziendali.

L'innovazione, in un mercato tradizionalmente poco attento ed interessato, si orienta verso un continuo miglioramento della vestibilità e funzionalità ed infatti un esempio recente è l'utilizzo del cotone elasticizzato sia per le parti basse che per le calze classiche.

Si tratta per lo più di articoli ancora in fase di introduzione ma gli evidenti vantaggi in termini di comfort e di vestibilità indicano quale può essere la strada della innovazione nei confronti di una domanda sostanzialmente "conservatrice".

Nella fascia media del mercato le aziende, non potendo puntare sulla esclusività del prodotto, perseguono spesso una strategia di ampiezza della gamma; ciò prevede una

specifica segmentazione della domanda, che deve essere costantemente aggiornata in relazione agli stili di vita.

L'universo dei consumatori viene così spaccato per sesso, fascia d'età, funzioni ed occasioni d'uso, abitudini lavorative, utilizzo del tempo libero, capacità di spesa, ecc. e l'offerta si dilata allo scopo di andare a soddisfare il più elevato numero di clienti.

Accanto a questa segmentazione finale, si aggiunge quella dei canali distributivi: in particolare il peso crescente della distribuzione moderna ha indotto gli operatori a realizzare prodotti specifici per questo canale.

Tuttavia poiché questa strategia necessita di una costosa e raffinata gestione del ciclo produttivo e di commercializzazione, si assiste con maggiore frequenza ad operazioni di razionalizzazione e ridimensionamento della gamma.

A tale revisione viene sottoposta anche la politica di marchio, tipicamente utilizzata per sostenere la citata segmentazione del mercato.

Infatti in considerazione della confusione generata dall'esasperata proliferazione dei marchi, si sta affermando una politica di marchio ombrello, allo scopo di comunicare una immagine di specializzazione settoriale.

In questa direzione operano non solo i grandi gruppi della maglieria esterna (Benetton, Stefanel, ecc.) ma anche le aziende più quotate dell'intimo (La Perla, Lovable, Playtex, Bellia, Malerba, ecc.)

Parimenti nelle fasce più elevate cresce il peso delle marchio industriale a scapito della griffe (in tendenziale diminuzione) e si afferma come strumento di comunicazione e di affidabilità aziendale.

Sempre più frequentemente infatti, i produttori utilizzano come strumento di differenziazione i marchi delle fibre o dei trattamenti utilizzati.

E' il caso della Lycra (fibra elastomera prodotta da Du Pont) oppure del marchio IWS per la pura lana vergine o ancora del trattamento antimicotico Sanitized, ecc.

In questo contesto si inserisce anche il ricorso a certificazioni di qualità come quella rilasciata da Certitex (organo riconosciuto ufficialmente da Federtessile) che rilascia, dopo un accurato esame e verifica del processo produttivo, un "timbro di qualità".

Infine considerando la fascia inferiore di mercato emerge l'importanza della standardizzazione del prodotto.

Ancora una volta in tutti i settori considerati il contesto competitivo delle produzioni economiche impone l'ottimizzazione del rapporto qualità/prezzo.

La strada per mantenere competitivi (soprattutto in relazione alle importazioni da paesi a basso costo) è la ricerca di una maggiore semplificazione dei modelli, una riduzione delle varietà (colori, taglie, ecc.) con contenuti moda imitativi.

### *Le politiche pubblicitarie nell'intimo*

Per l'intimo, ed in particolare per tutto ciò che riguarda "l'intimo donna", la notorietà del marchio e/o dell'azienda costituisce uno dei principali motivi di acquisto.

La necessità di affermazione e di differenziazione del prodotto ha indotto gli operatori del settore, anche di media/piccola dimensione, ad un intenso utilizzo della leva pubblicitaria rivolta direttamente al consumatore finale.

I media principalmente utilizzati sono la stampa, le televisioni e le affissioni murali.

Tuttavia nel 1993 le politiche di contenimento e razionalizzazione dei costi hanno provocato una riduzione dell'investimento complessivo settoriale del 15% ed un diverso utilizzo dei veicoli pubblicitari.

Le scelte degli operatori, tradizionalmente mantenuti sulla stampa, si sono orientati verso un più intenso utilizzo della televisione ; il mezzo televisivo infatti, sebbene richieda sforzi finanziari più elevati, viene ritenuto più adatto a veicolare messaggi dai toni e dai contenuti innovativi se rapportati ai tradizionali servizi fotografici della stampa.

Nel messaggio pubblicitario, accanto ad immagini di seduzione e bellezza vengono sempre di più enfatizzati elementi legati al comfort ed alla vestibilità.

La forte crescita della televisione ha ridotto la spesa pubblicitaria rivolta alla stampa: per i periodici si è ridotta dal 53,7% al 44%, mentre per la stampa specializzata il calo è stato dal 3,6 all'1%.

Le affissioni murali rimangono stabili e confermano la loro importanza, in quanto vengono utilizzate da aziende appartenenti alle diverse fasce del mercato, frequenti, anche se difficilmente quantificabili, rimangono gli investimenti promozionali nel punto vendita (display, poster, ecc.)

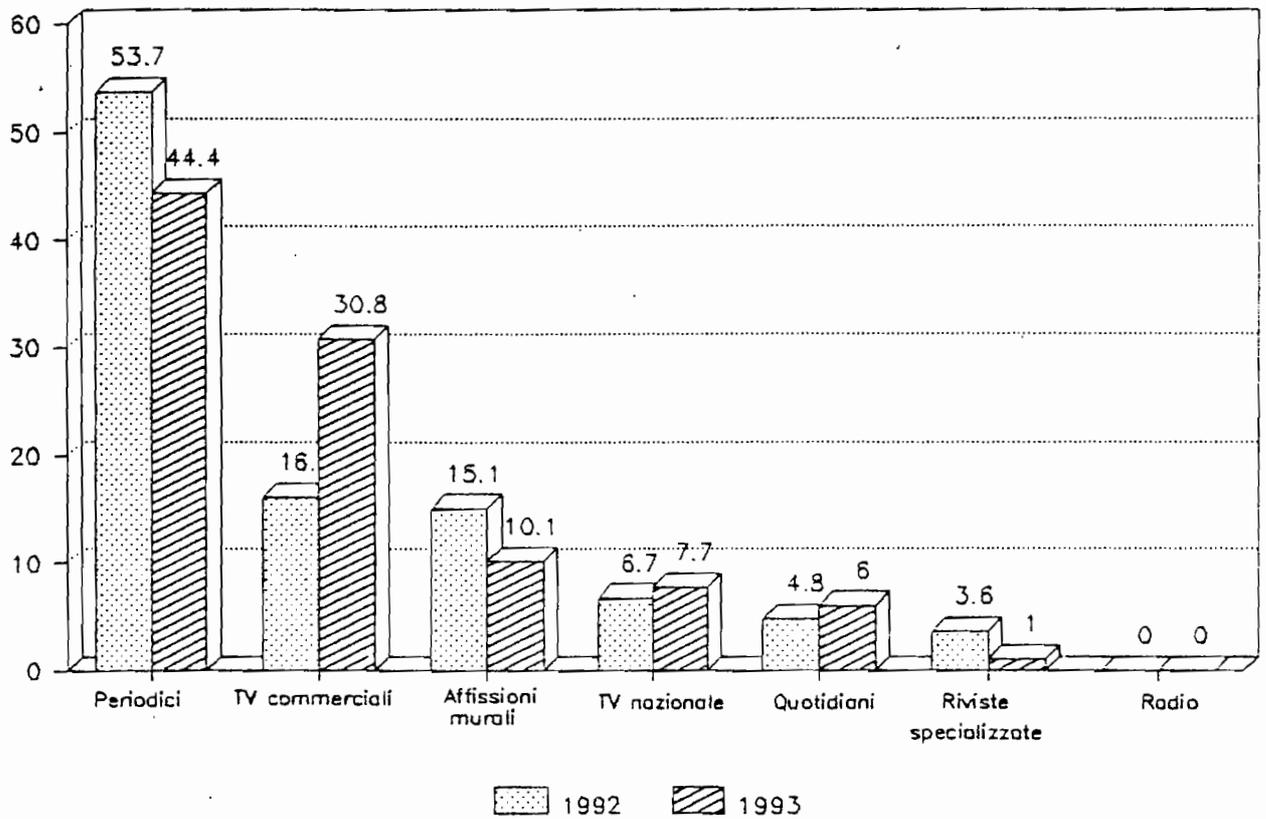
Infine, gli operatori ritengono significativa la partecipazione alle fiere più importanti (*Tab.22*). La partecipazione alle fiere del settore, infatti, rappresenta per tutti gli operatori un importante momento di comunicazione.

Per le piccole aziende, inoltre la fiera è spesso il canale ideale, se non l'unico, soprattutto per i costi relativamente contenuti rispetto ad altre forme di comunicazione, per farsi conoscere, presentare i propri prodotti, per la ricerca di nuovi mercati di sbocco, per allacciare contatti con i potenziali clienti.

La polverizzazione della struttura produttiva del tessile italiano e la conseguente dispersione territoriale delle imprese hanno reso possibile una forte espansione degli eventi fieristici, che si pongono come coagulo dell'offerta e della domanda.

Per i visitatori infatti l'interesse a presenziare a manifestazioni fieristiche è altrettanto elevato, proprio in ragione di tale dispersione.

## INVESTIMENTI PUBBLICITARI NEL COMPARTO DELL'INTIMO



Fonte: Nielsen *Tabella 22*

Per quanto riguarda la struttura dell'offerta nazionale e internazionale di fiere si è assistito ad un progressivo declino delle fiere generali o campionarie, a favore di manifestazioni specializzate in grado di raggiungere target più mirati.

Inoltre in Italia é in atto un processo di razionalizzazione che ha comportato la riduzione del numero complessivo delle fiere, determinando però una maggiore efficienza dei singoli poli fieristici.

Le singole iniziative si stanno progressivamente trasformando da sistemi tradizionali di esposizione fisica dei prodotti in eventi con caratteristiche più articolate, in grado di soddisfare maggiormente le esigenze informative sia degli espositori che dei visitatori mediante convegni, conferenze, ecc.

## Tendenze e prospettive dell'underwear

Nonostante il rinnovato clima di fiducia che ha attraversato il paese nella prima metà del 1994, la situazione economica sul mercato interno é ancora caratterizzata da una sostanziale stabilità dei consumi delle famiglie e da un ancora troppo debole ripresa degli investimenti.

Le aspettative sono rivolte all'azione del governo che, se riuscirà a riattivare il circolo virtuoso di una crescita senza inflazione e a mantenere sotto controllo i conti pubblici, potrà imprimere una svolta significativa.

Su questo quadro incombono, tuttavia, pesanti incognite legate alla volatilità dei cambi e dei mercati finanziari che, assieme al peggioramento del mercato del lavoro, condizionano negativamente le decisioni di acquisto delle famiglie.

Il migliore andamento della produzione é per ora legato all'espansione economica dei paesi extraeuropei, in particolare gli Stati Uniti, i paesi asiatici di recenti industrializzazioni e l'America Latina.

In tale contesto, le esportazioni italiane di tessile abbigliamento costituiscono il volano in grado di dare una accelerata al sistema produttivo, ma il diverso andamento dei mercati di sbocco impone agli operatori nazionali la messa a punto di accurate strategie di penetrazione.

Infatti occorre ricordare che il tessile abbigliamento italiano si é tradizionalmente rivolto ai consumatori dei paesi più ricchi dove tuttavia la popolazione, ed i consumi di abbigliamento, sono stazionari.

Gli spazi su questi mercati sono inevitabilmente in contrazione, mentre al contrario si possono aprire nuove possibilità su altri mercati, come ad esempio i paesi di nuova industrializzazione, che stanno rapidamente progredendo verso gli standard di vita dei paesi industrializzati.

Anche se ciò può non riguardare l'intera popolazione di questi paesi, la quota di potenziali consumatori di tessile abbigliamento italiano si pone su livelli interessanti.

E' opinione diffusa che é su questi nuovi ed importanti mercati che devono concentrarsi gli sforzi degli operatori nazionali nel medio periodo.

Si tratta quindi non più semplicemente di esportare, approfittando della debolezza della lira rispetto alle divise estere, ma di individuare nuovi bacini di utenza e di adeguare l'offerta alle esigenze locali e arricchire le proprie strategie con elevati contenuti di servizio.

Sui mercati internazionali, infatti, il gioco competitivo é regolato dalla presenza di numerosi operatori, in grado di attuare politiche di penetrazione molto aggressive, spesso legate alla variabile prezzo.

La conclusione nel dicembre 1993 dell'Uruguay Round ha modificato il sistema che governava gli scambi internazionali: la nuova situazione é ancora in fase di definizione, in quanto molto spazio é stato lasciato agli accordi bilaterali.

Ma la definizione di un nuovo sistema di regole di concorrenza leale non potrà diminuire la pressione competitiva dei paesi emergenti che, in molte tipologie produttive, hanno raggiunto notevoli livelli di qualità del prodotto, di capacità di adeguamento alle tendenze moda, e di affidabilità commerciale e tecnologica.

Sul mercato interno gli operatori devono invece fronteggiare una forte frammentazione dei consumi, che impone il passaggio da produzioni di massa a produzioni flessibili.

Dal lato della distribuzione é in atto un cambiamento che vede sia la crescita della Grande Distribuzione (in grado di offrire, in una fase di recessione, il giusto mix tra prezzo/qualità/moda) sia la specializzazione dei punti vendita per fascia di prezzo, per profilo del consumatore.

In questa situazione emerge la maggiore capacità della distribuzione di approvvigionarsi all'estero e di mettere in concorrenza i fornitori e l'affermarsi (soprattutto nella maglieria esterna e nella calzetteria maschile) di marchi di distributori (private labels).

Ciò può rappresentare una buona opportunità per le piccole e medie aziende, che possono così attuare rapporti di stretta collaborazione (sia strategica che commerciale) con il trade.

Ne deriva, inevitabilmente, una evoluzione del tradizionale rapporto di fornitura, caratterizzato da un forte conflitto di interessi tra contraenti, ad un rapporto di partnership, in cui la componente di servizio e di scambio di informazioni assume un ruolo cruciale.

Nonostante il favorevole andamento della bilancia commerciale con l'estero (le esportazioni di tessile abbigliamento hanno superato nel 1993 i 20.000 miliardi con una crescita del 15% circa rispetto l'anno precedente) il comparto delle produzioni a maglia presenta numerosi segnali di difficoltà: la produzione nazionale é in calo, così come lo sono i livelli occupazionali, mentre al contrario crescono le importazioni.

Su questo quadro pesano diverse incognite, tra le quali emergono le problematiche legate al progressivo rientro dell'accordo multifibre nelle regole generali del commercio internazionale.

Tuttavia l'abolizione delle attuali misure protezionistiche nei confronti dei paesi in via di sviluppo potrebbe comportare un ulteriore ridimensionamento del sistema produttivo nazionale. Il comparto si trova infatti a fronteggiare la crescita stilistica e tecnologica dei paesi emergenti, quali ad esempio Cina e Turchia, che sono una minaccia, non solo sul

mercato interno, ma anche sui tradizionali mercati di sbocco esteri. Ciò vale soprattutto per la maglieria esterna e per la calzetteria maschile, dove l'offerta dei produttori esteri sta insidiando anche le fasce superiori del mercato.

Le aziende più dinamiche hanno da tempo attuato forme di delocalizzazione produttive e commerciali attraverso acquisizioni, fusioni ed alleanze; si accentua inoltre il ricorso alle importazioni e a forme di traffico di Perfezionamento Passivo, soprattutto nell'area del Mediterraneo dei paesi dell'Est.

Dal lato della domanda si osservano atteggiamenti di tipo prudentiale, legati ad una minimizzazione delle perdite di benessere, che tendono a limitare gli acquisti non indispensabili.

In generale i consumi si evolvono verso atteggiamenti autodiretti, svincolati dalle valenze di status che dominavano negli anni passati e con una particolare attenzione al soddisfacimento di bisogni specifici. Ne deriva una crescente frammentazione e conseguentemente una elevata imprevedibilità delle scelte dei consumatori.

Tuttavia questi atteggiamenti consentono, dal lato dell'offerta, un possibile ampliamento del raggio di azione e l'individuazione di nicchie di mercato particolarmente dinamiche.

In questo quadro risultano premianti politiche legate al rapporto prezzo qualità, alla ricerca di una forte identità di prodotto e di marchio, sostenute da chiare e precise politiche comunicazionali e distributive.

Nell'**intimo femminile** i livelli produttivi saranno trainati dalle esportazioni di parti alte in maglia; la corsetteria leggera beneficerà di un rinnovato interesse verso funzionalità e comfort.

Per le parti basse (sia maschili che femminili) si prospetta un nuovo calo produttivo, legato alla presenza di articoli molto economici, fatti realizzare all'estero dagli stessi operatori nazionali.

In generale la domanda si orienterà verso filati naturali e gli accoppiamenti più innovativi : l'abbinamento della lycra con il cotone, dopo essersi affermato negli articoli femminili, sta facendo il suo ingresso anche nel maschile, grazie alle elevate caratteristiche di funzionalità e vestibilità.

Più marcato il calo dell'**abbigliamento da notte**: l'orientamento dei consumi é legato al mutamento degli stili di vita che vedono il decadere degli articoli più tradizionali.

Per la domanda interna di **calzetteria maschile** continuerà il trend negativo: i consumi saranno comunque più vivaci per quei prodotti che sapranno abbinare elementi di differenziazione (riduzione delle taglie, utilizzo di fibre innovative, colori e fantasie

aggiornate) con politiche di prezzo competitive. Il prezzo sarà comunque la leva premiante per mantenere l'elevata penetrazione dei mercati internazionali.

La **maglieria esterna** nel suo complesso é in crescita , grazie alle favorevoli tendenze moda; continuerà lo spostamento dei consumi verso prodotti di fascia medioeconomica e ciò favorirà il ricorso alle importazioni.

Infine per i **tessuti a maglia** le previsioni sono ancora negative: i consumi risentono pesantemente delle scelte (delocalizzazione produttiva) e dall'andamento dei settori di sbocco.

All'interno del settore emergono prospettive migliori per quei tessuti circolari che presentano efficaci ed innovativi abbinamenti tra filati e trattamenti di nobilitazione.

Con il passaggio agli anni novanta sono intervenuti nella struttura politica e sociale profondi cambiamenti che hanno interessato anche i comportamenti di consumo.

Il tramonto degli anni ottanta e l'ingresso in un periodo di recessione economica hanno introdotto nuovi modelli: da un periodo ostentativo e teatrale, in cui il capo di vestiario veniva vissuto come un condensato di simboli e messaggi e quindi come strumento di comunicazione di status (si ricorda a questo proposito l'importanza del ruolo giocato dalle griffe in questo sistema di comportamento), prevale un approccio di tipo affettivo/identificativo, dove il prodotto diventa lo specchio della propria identità.

Nella logica affettivo identificativa il consumatore cerca, all'interno di un mercato variegato ricco di proposte eterogenee, i prodotti che possono proiettare o definire la sua personalità. Ai consumi eterodiretti, imposti dall'esterno, si sostituiscono i consumi autodiretti, dove il consumatore assume un ruolo attivo nella scelta e decisione di acquisto.

I processi di acquisto da accelerati ed impulsivi diventano, al contrario, complice la minore disponibilità economica, riflessivi, consapevoli, prudenti. I prodotti che incontrano maggiore favore sono quelli che esprimono stili di vita sottotono, naturali, attenti al rispetto della natura e dell'ambiente. Cresce la ricerca di valori più autentici, che aiutino a dimenticare l'aggressività ostentativa del decennio precedente e che si ottemperino con il maggior rigore attuale.

A questo punto il consumatore non si accontenta più di avere ciò che desidera, ma vuole anche ricevere dal mercato proposte che in qualche modo anticipino i suoi bisogni.

Aumentano così le difficoltà per le imprese, che per rispondere alle nuove esigenze del mercato, devono operare un superamento del marketing tradizionale, che studia e analizza i bisogni dei clienti.

Compare la necessità di un marketing creativo, capace di produrre nuove tipologie e qualità dei consumi.

L'offerta deve essere in grado di interpretare tempestivamente i filoni culturali e di sensibilità emergenti (dalla problematica ecologica a quella della funzionalità) stimolando nuove modalità d'uso e nuove evocazioni simboliche.

Alla base di queste evoluzioni culturali e sociali c'è un processo di maturazione del consumatore che da frivolo e infedele, diventa autonomo e tendenzialmente fedele, anche se di una fedeltà non aprioristica, ma che deve essere continuamente rinnovata nella funzione e, soprattutto, nella percezione del prodotto.

Decade così il concetto di consumatore medio, caratterizzato da comportamenti omogenei e prevedibili sostituito da un nuovo soggetto consumatore multi-dimensionale.