

ICM ADVISORS: SCENARI, STRATEGIE, EVOLUZIONE DEI MODELLI DI BUSINESS E VALORI ECONOMICO-FINANZIARI

Moda, il valore del brand come asset immateriale per affrontare la crisi

Cristina Odasso,
Monica Cavaliere*

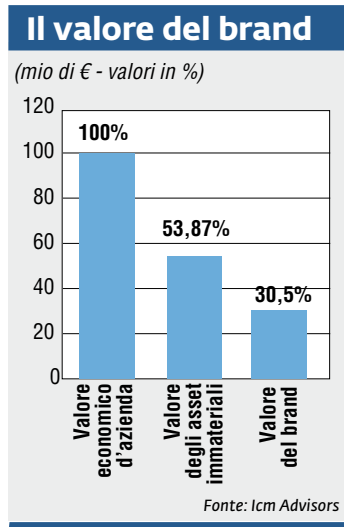
All'interno del contesto dell'industria della moda, l'Italia ricopre un ruolo centrale e di indiscussa leadership sia a livello nazionale sia internazionale. Il sistema moda, inteso come tessile, abbigliamento, pelle, pelletteria e calzature, rappresenta uno dei quattro macrosettori manifatturieri cardine del made in Italy e

1. *Necessità di azioni strategiche per sostenere la crescita e lo sviluppo*
2. *Il patrimonio intangibile sostiene la pressione competitiva*

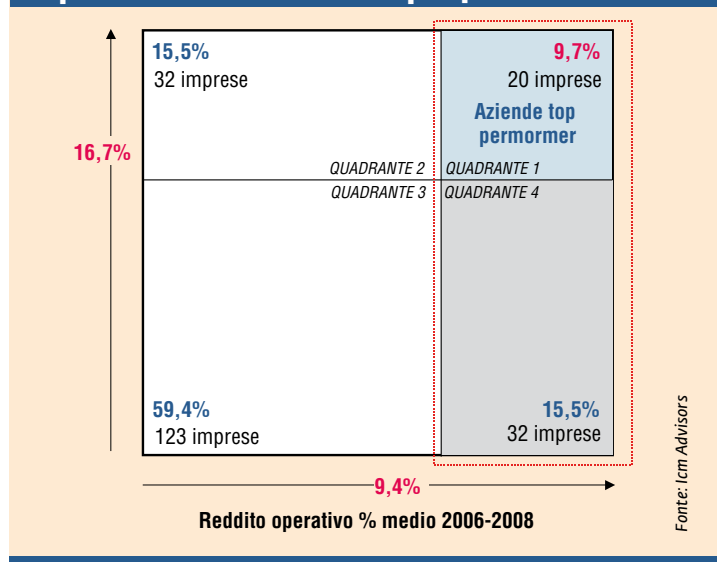
ha un peso molto alto sull'economia del paese. Nonostante la posizione di assoluta rilevanza del sistema moda italiano, i dati degli ultimi anni rivelano un sistema che sta attraversando una fase molto delicata e che necessita di precise azioni strategiche e organizzative mirate a sostenere crescita e sviluppo. Il 2009 è stato un anno negativo per l'intera filiera che ha registrato una perdita di circa 10 miliardi di euro sul giro d'affari rispetto all'anno precedente (da 66,5 nel 2008 a 56,5 miliardi di euro nel 2009). Per il 2010 è previsto un lieve recupero (+6,5%) con un fatturato che raggiungerà i 60,2 miliardi di euro. Si stima anche una crescita dell'export del 9% a 35,8 miliardi di euro, in controtendenza con il 2009.

TENDENZE, STRATEGIE E MODELLI DI BUSINESS

In questo contesto di congiuntura, si sono verificati significativi mutamenti strutturali tra cui l'evoluzione dei modelli di business tradizionali verso modelli strategicamente più vincenti che rispondono in modo efficace e veloce alle esigenze di mercato. Il fast fashion è un esempio: modello che si è imposto negli ultimi anni e che ha come punto di forza la velocità, grazie a una riduzione significativa del time to market. Il fast fashion è applicabile in realtà aziendali che hanno un forte orientamento al mercato e una struttura produttiva e distributiva ben organizzata, efficiente e rapida. In termini di produzione è necessario un ciclo di sviluppo dei prodotti molto breve e una politica di riassorbimento veloce; per quanto riguarda la distribuzione, invece, è fondamentale un'attenta gestione della supply chain con una forte integrazione verticale (dal disegno dei capi al con-



Ripartizione in base alle performance



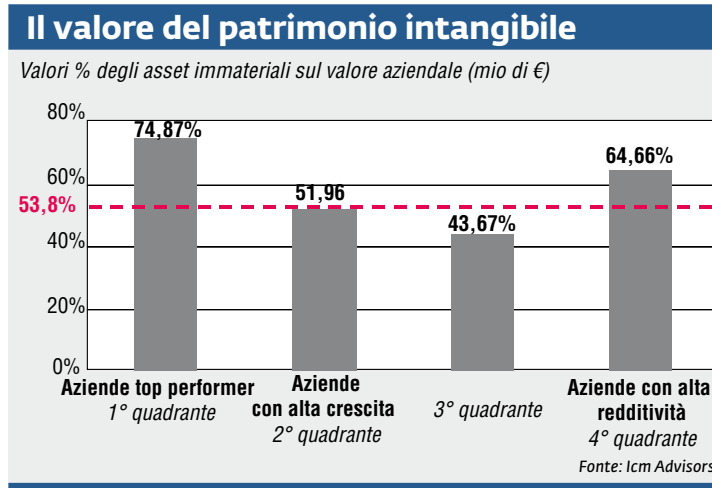
trollo della rete di vendita). Il fine ultimo del modello fast fashion è quello di generare prodotti moda innovativi che presentino il massimo grado di aderenza alle aspettative del mercato ed è perseguito secondo un approccio che prevede il susseguirsi di verifiche e correzioni sostanzialmente a ciclo continuo. Dopo il successo di H&M e Zara che hanno trovato nel fast fashion la chiave del successo, altre realtà aziendali hanno deciso di adottare questo modello di business: imprese come Pinko, Liu Jo, Coconuda, Laltramoda hanno abbandonato il vecchio pronto moda a favore di una moda veloce grazie a cui sono riuscite a espandere il giro d'affari. Oltre a cambiamenti di genere strutturale, le ultime tendenze moda rivelano un approccio, da parte delle griffe italiane ed estere, più attento ai bisogni del consumatore e ai valori emergenti. La moda di oggi si

presenta con una veste nuova: democratica, etica, ecosostenibile e sempre più innovativa. L'ultima tendenza è, infatti, quella di offrire capi a prezzi contenuti ideati da designer amati e solitamente elitari. Altro trend è l'utilizzo di materiali riciclati: grazie a un processo stilistico e produttivo innovativo, vediamo sfilare sulle passerelle linee di abbigliamento realizzate con materiali riciclati senza rinunciare allo stile e alla qualità. La moda di non sprecare contagia anche i designer di altri settori come quello dei gioielli e dell'arredamento che fanno della carta il materiale di punta per la realizzazione di collane, bracciali ma anche tavoli, sedie e poltrone ecologiche. Il sistema moda sta vivendo, quindi, un momento di vera e propria rivoluzione, innescata anche dall'utilizzo di nuovi materiali e di prodotti high-tech, grazie a sofisticati e

avanzati centri di ricerca.

IL VALORE DEL BRAND

Appare chiaro che nel sistema moda, il brand, il design, le relazioni con i clienti e il canale nonché il processo innovativo rappresentano gli asset immateriali fondamentali per sostenere la performance economica in un mercato fortemente competitivo. Icm Advisors ha analizzato le performance economiche dei principali player del settore e ha stimato il valore di questo rilevante patrimonio intangibile. Sono state considerate 207 imprese operanti nei settori abbigliamento e calzaturiero che nel 2008 hanno sviluppato un giro d'affari superiore a 10 milioni di euro. Le imprese considerate sono per la maggior parte al di sotto dei 50 milioni di euro di fatturato e solo il 16% del campione raggiunge una dimensione pari o superiore a 150 milioni di euro. Analizzando le performance economiche delle imprese selezionate si nota che, nel periodo 2006-2008, sono state in media molto soddisfacenti sia in termini di crescita del business (7,5% di crescita media annua) sia considerando i livelli di redditività operativa raggiunta (5,1% di reddito operativo netto). Mediamente le imprese del comparto abbigliamento sono cresciute meno rispetto ai calzaturieri ma hanno sostenuto nel triennio un livello di redditività superiore prediligendo una strategia di mantenimento dei margini. Se consideriamo solo l'eccellenza del settore, i livelli di performance cambiano in modo sostanziale. Analizzando contemporaneamente la crescita del fatturato e il margine sulle vendite a livello pluriennale si è operata, quindi, una suddivisione delle imprese considerate in base a parametri di crescita e redditività pluriennali. Le variabili considerate per l'analisi sono state il tasso di crescita medio composito del fatturato tra il 2005 e il 2008 (cagr '05-'08) e il reddito operativo medio dal 2006-2008 (l'ebit percentuale '06-'08). Per ciascuna variabile si è con-



siderato come valore di soglia il valore associato al terzo quartile della distribuzione, pari rispettivamente al 16,7% per il cagr 2005-08 e al 9,4% per l'ebit percentuale '06-'08. Dall'analisi è emerso che circa il 9,7% delle società ha ottenuto nell'ultimo triennio un andamento eccellente, con performance superiori al 75% del campione, dal punto di vista sia della crescita sia della redditività. Sono brand del calibro di Alviero Martini 1° Classe, Baldinini, Fred Perry, Geox, Liu-Jo, Stefano Ricci, Vdp che hanno saputo unire una forte strategia di brand in risultati economici brillanti. Ci sono, inoltre, molte altre aziende, che pur non superando lo sbarramento per entrambi i parametri, hanno fatto registrare negli ultimi anni un buon andamento economico. Il 15% circa del campione è cresciuto, infatti, più del 16,7%

all'anno, a scapito della redditività, mentre un altro 15% ha difeso i margini operativi sacrificando l'espansione del giro d'affari. Anche per le imprese considerate, la recente crisi economica ha accentuato i propri effetti nel 2009: i dati mostrano, infatti, una brusca frenata del giro d'affari e della redditività, che pone le imprese di fronte a nuove importanti sfide. In questo scenario economico gli asset immateriali rappresentano un'importante leva strategica per superare la crisi e consolidare il posizionamento aziendale nell'eterogeneo mercato del tessile moda. Il patrimonio immateriale è, quindi, sempre più un asset critico per sostenere la crescente pressione competitiva: il valore dei beni intangibili delle imprese considerate rappresenta il 53,8% del valore aziendale. In particolare, le imprese che han-

no dimostrato di essere top performer (9,7% del campione) si distinguono grazie a un valore medio degli asset intangibili pari a circa il 74,9% del valore, un risultato ben più elevato rispetto al resto del campione: questa notevole incidenza sottolinea in modo evidente la forte relazione tra patrimonio immateriale e performance economiche dell'impresa.

IL BRAND

QUALE LEVA STRATEGICA

La competizione internazionale ha premiato quelle società che per fronteggiare le difficoltà hanno saputo cambiare pelle, riposizionandosi in mercati ad alto potenziale e con prodotti a maggior valore aggiunto. Imprese che hanno saputo rivedere i propri punti di forza, facendo sempre maggiore leva sul ricco patrimonio di asset immateriali, quali creatività, design, tradizione e know how, che sono alla base del successo di molte imprese. In un contesto caratterizzato da proliferazione dell'offerta e crescente intensità competitiva, il brand è l'asset intangibile che riveste un ruolo di fondamentale importanza per la crescita e la competitività aziendale. I consumatori si confrontano con un'ampia gamma di prodotti e servizi, le cui diversità funzionali e qualitative si stanno sempre più assottigliando. Il brand diventa, quindi, lo strumento principe per differenziare in maniera rilevante la singola offerta, determinandone il successo e la sostenibilità economica nel tempo. Se, fino a un decennio fa, la marca era solo sinonimo di qualità, oggi rappresenta il più importante elemento di relazione con il consumatore; espressione di personalità e originalità, è ciò che contraddistingue un'azienda dalla concorrenza. Nelle imprese considerate in questo studio, il brand da solo arriva a coprire in media il 30% del valore aziendale e rappresenta oltre la metà del valore complessivo del portafoglio di asset immateriali.

* Icm Advisors

