



Moda e Covid-19: Alcuni fatti stilizzati

16 maggio 2020

cdp 

Il presente documento è stato predisposto da Andrea Montanino, Gian Luca Pacini, Alberto Carriero, Cristina Dell'Aquila e Roberto Giuzio. I dati riportati si riferiscono alle informazioni disponibili al 15 maggio 2020.

Key Message

- La **filiera della moda è estesa e articolata**, caratterizzata da una fase produttiva in cui prevalgono le piccole e medie imprese e una fase finale post produzione operata in prevalenza da grandi brand.
- In Italia, con un fatturato di oltre 80 miliardi di euro **rappresenta l'8,2% dell'industria manifatturiera**.
- Aver mantenuto all'interno dei confini **gran parte del processo produttivo** e delle competenze di qualità, ha garantito al sistema moda italiano un **vantaggio competitivo** indiscutibile.
- Circa un terzo del sistema moda dell'Unione Europea è associabile all'Italia; quasi il **70% dell'export italiano del settore si posiziona nella fascia di prodotto alta**.
- Il sistema si contraddistingue, inoltre, per l'**alta capacità innovativa**, che lo caratterizza da sempre e che contribuisce a renderlo particolarmente resiliente di fronte alle crisi.
- A causa della crisi pandemica nel corso del 2020 **l'industria del lusso potrebbe subire nel mondo una flessione superiore al 30%**.
- In Italia già sono evidenti gli effetti del lockdown con un **crollo della produzione della filiera della moda** che nel solo mese di marzo ha registrato una riduzione del 51,2%.
- Nell'attuale scenario la velocità di reazione del settore dipenderà dalla **capacità delle aziende di innovare i modelli di business** adattandosi alle mutate esigenze del contesto di riferimento e della clientela.
- Dovranno in particolare accelerare il **processo di digitalizzazione** già in atto, trovare **nuove modalità produttive** che consentano un maggiore allineamento tra domanda e offerta (time to market), **esaltare i contenuti di qualità e artigianalità** dei prodotti e, infine, **rafforzare la sostenibilità** del comparto.

1. La filiera della moda

- ▣ L'industria della moda italiana comprende l'insieme di attività economiche relative alle **industrie tessili**, dell'**abbigliamento** e degli **articoli in pelle**, escludendo altre attività legate al lusso come orologi, gioielli e prodotti di bellezza.
- ▣ Si tratta di una **filiera produttiva estesa e articolata**, in cui la fase produttiva è essenzialmente realizzata dalla piccola e media imprenditoria, mentre la fase finale di post-produzione è operata in prevalenza da grandi brand (figura 1).
- ▣ Il **canale della distribuzione è fortemente correlato con il sistema produttivo**, al quale trasmette input informativi fondamentali per la conoscenza delle preferenze dei consumatori, alle quali adattare velocemente i prodotti finali.
- ▣ Le imprese che fanno parte della filiera della moda possono essere raggruppate in **tre macro gruppi**: imprese che lavorano la materia prima; imprese di subfornitura e contoterziste e imprese finali.
- ▣ I subfornitori possono essere di primo e secondo livello. I subfornitori di primo livello assicurano la **realizzazione del prodotto finito**. I subfornitori di secondo livello si contraddistinguono perché **specializzati per fase** (tessitura; taglio e cucitura dei capi; ricamo e applicazione di decorazioni sui capi; lavorazioni di tintoria; stiro, controllo, imbusto; produzione di valigie, borse, portafogli, cinture, scarpe, ecc.).
- ▣ Le imprese finali sono di tre tipi: **griffe del lusso**, che corrispondono alle firme dell'alta moda; **marchi industriali a elevata visibilità**, ossia imprese medio-grandi il cui marchio è riconosciuto dal consumatore finale; **marchi industriali a bassa visibilità e di nicchia**, ossia imprese di micro e piccole dimensioni, con marchi di nicchia o poco conosciuti dal consumatore finale.
- ▣ Solitamente la filiera è organizzata in maniera diversa a seconda delle tipologie di imprese finali presenti sul territorio:
 - Nella filiera che ruota intorno alle imprese finali di maggiori dimensioni, griffe del lusso e marchi industriali a elevata visibilità, il **processo di gerarchizzazione** della rete di fornitura è **ben visibile** e spesso fa riferimento a imprese di capo finito (primo livello).
 - Le micro e piccole imprese finali (marchi industriali a bassa visibilità e di nicchia) tendono, invece, ad avere una **rete di subfornitori specializzati per fase** (secondo livello), acquistando le materie prime e coordinando direttamente i subfornitori.

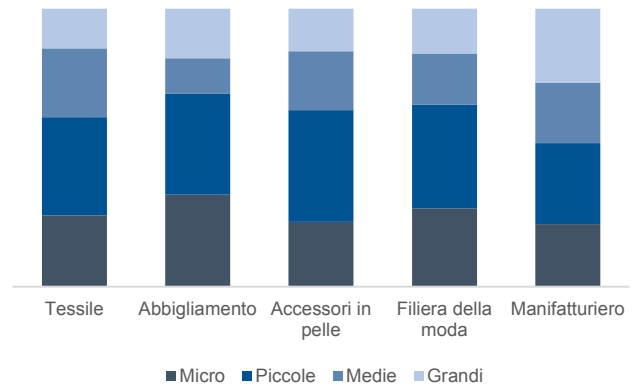
Fig. 1 – La filiera del comparto moda



Fonte: elaborazione CDP

- ❑ La **filiera della moda in Italia** con un fatturato di oltre 80 miliardi di euro e quasi 500 mila persone impiegate, **rappresenta l'8,5% dell'industria manifatturiera** e il 12,5% dell'occupazione.
- ❑ La **produttività** dell'industria della moda, pur più bassa della media manifatturiera (circa 50 mila euro vs 65 mila) **è aumentata significativamente dal 2007 ad oggi**, registrando un tasso di crescita medio annuo pari a più del doppio di quello riferito al resto della manifattura italiana (1,3% vs 0,6%)¹.
- ❑ È sempre più marcato del resto il posizionamento della produzione italiana su **segmenti di alta qualità**.
- ❑ La **dimensione media** delle aziende della moda in Italia è **inferiore a quella dei Paesi dell'Unione Europea**. Se infatti le imprese medio grandi della moda in Europa impiegano più della metà degli addetti totali della filiera, lo stesso valore in Italia è pari ad appena un terzo.
- ❑ Le imprese della filiera si caratterizzano infatti per una **prevalenza netta di imprese micro e piccole**, anche nel confronto con la media manifatturiera. In particolare, i comparti del confezionamento dei capi di abbigliamento e quello della produzione di accessori in pelle, registrano un peso dell'occupazione nelle imprese di piccola e piccolissima dimensione che raggiunge quasi il 70% del totale (grafico 1).
- ❑ Questa caratteristica consente una **maggiore flessibilità e un elevato grado di specializzazione**, che insieme alle molte realtà artigianali presenti garantisce una **forte competitività della filiera**.
- ❑ La piccola dimensione è infatti bilanciata da una **forte interrelazione tra le imprese**, che ne garantisce una **elevata capacità di innovazione** e quindi di competizione sui mercati internazionali.

Graf. 1 – Distribuzione degli addetti per dimensione di impresa, (% , 2017)



Fonte: ISTAT, 2020

- ❑ Interrelazione rafforzata dal **legame con il territorio**, che vede la **filiera della moda italiana svilupparsi localmente, spesso in forma di distretti**, e beneficiare della rete di relazioni locali che consentono anche alle piccole imprese di accedere a economie di specializzazione e di scala, a un'organizzazione per processi produttivi moderni, a competenze specializzate e a mercati di sbocco sufficientemente ampi.
- ❑ A partire dall'inizio degli anni '90 alcune parti della filiera, quelle a **più basso valore aggiunto e ad alta intensità di lavoro**, sono passate nelle mani di **imprenditori stranieri o sono state delocalizzate** in Paesi con un costo del lavoro più basso.
- ❑ L'industria italiana della moda ha però continuato **a mantenere in Italia le produzioni relative alle prime linee**, quelle cioè che riguardano i prototipi e i campioni, le **produzioni di nicchia e quelle posizionate sulla fascia alta del mercato** per le quali il Made in Italy rappresenta un valore apprezzato dal consumatore, soprattutto straniero.
- ❑ Ed è proprio alle produzioni relative alle prime linee che le imprese finali medio-grandi con marchi a elevata visibilità e riconoscibilità si affidano per le loro forniture.
- ❑ Inoltre, i **casi di reshoring più noti avvenuti negli anni scorsi hanno riguardato i principali marchi della moda, tra cui Prada,**

¹ Elaborazioni CDP su dati ISTAT Contabilità nazionale, riferiti al 2019.

Ferragamo, Piquadro, Benetton, Falconeri.

Sono infatti proprio le competenze distintive locali e la qualità del Made in Italy a spingere le imprese a riportare la produzione (o parte di essa) in Italia².

Una **struttura produttiva dipendente per gran parte dal contributo domestico** (più del 75% del valore aggiunto è realizzato in Italia³) rappresenta un **vantaggio competitivo** molto forte per il sistema moda italiano, come dimostrano le performance esportative del settore e il **ruolo di estremo rilievo della filiera nazionale nel mercato europeo e della moda di qualità**:

- si stima che il **sistema della subfornitura italiano rifornisca il 60% della moda di qualità nel mondo**⁴;
- circa **un terzo del valore generato dal sistema moda dell'Unione Europea è associabile all'Italia**, una quota pari a tre volte quella tedesca, quattro volte quella spagnola e cinque volte quella francese⁵;
- il ruolo dell'industria tessile italiana rispetto al totale europeo raggiunge il **77,8% nel caso delle esportazioni**⁶;
- quasi il **70% dell'export di moda italiano si posiziona nella fascia di prodotto alta**⁷.

Un altro vantaggio che deriva dall'aver mantenuto all'interno dei confini gran parte del processo produttivo e delle competenze di qualità, si registra in termini di **capacità innovativa**: l'innovazione fa parte della "tradizione" della moda. L'industria del fashion è stata una delle prime a convertirsi alla tecnologia: i telai a vapore sono tra le macchine simbolo della Prima rivoluzione industriale. Da quei tempi, il comparto non ha mai smesso di innovare. Il **7% della spesa per R&S manifatturiera italiana viene realizzato dal comparto della moda**⁸.



In particolare, la **digitalizzazione del settore sta progredendo in maniera piuttosto spedita lungo tutta la filiera**, dall'ideazione, alla produzione, alla distribuzione e commercializzazione dei prodotti.

Con particolare riferimento all'**acquisto dei prodotti**, al momento l'**esperienza digitale prevale ancora soprattutto nella fase di scelta dell'acquisto** (70% degli acquisti totali), mentre le vendite online sono ancora circa il 10% del totale⁹.

Il settore dell'alta moda ha inoltre, più di altri, l'esigenza di conoscere nel dettaglio le preferenze della clientela, così da poter personalizzare il prodotto. Anche da questo punto di vista un **incremento della digitalizzazione** del processo di acquisto potrà aumentare significativamente la mole di dati e informazioni a disposizione delle aziende per un **prodotto finale sempre più tailor made**.

Infine, un ambito rispetto al quale l'innovazione sta facendo grandi passi in avanti è quello legato al **riciclo e riuso dei prodotti**: il ripensamento della filiera produttiva in un'ottica di circolarità è uno degli obiettivi del comparto già da qualche anno, con risultati soddisfacenti. La quota di riciclo e riuso del materiale tessile è raddoppiata nel decennio 2007-2017 raggiungendo il 13% della raccolta differenziata¹⁰.

² Intesa SanPaolo (2017), Economia e finanza dei distretti industriali.

³ Intesa SanPaolo (2018), Il sistema moda italiano tra tradizione e innovazione.

⁴ Patrizio Bertelli AD gruppo Prada, "I grandi della moda in campo", Corriere della Sera del 14 aprile 2020.

⁵ Cfr nota 3.

⁶ Sistema moda Confindustria (2019), Lo stato della moda 2019.

⁷ Cfr nota 3.

⁸ ISTAT (2019), La ricerca e sviluppo in Italia.

⁹ EY (2019), Tailoring the luxury experience. The Luxury and Cosmetics Financial Factbook 2019 Edition.

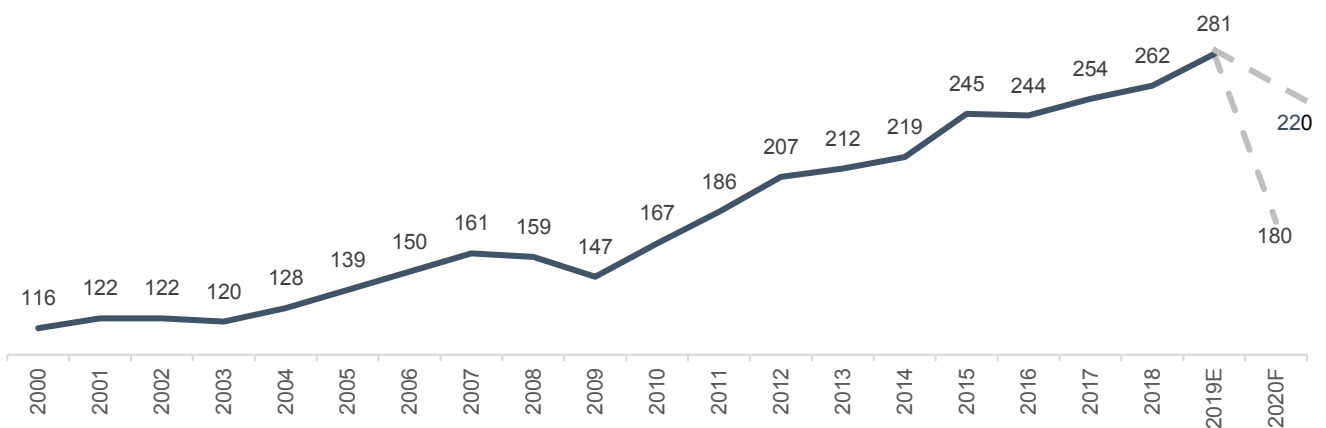
¹⁰ Fondazione per lo Sviluppo Sostenibile e FISE Unicircular (2019), L'Italia del riciclo 2019.

2. Gli impatti del Covid-19 sulla moda

- Nel corso degli ultimi vent'anni **il settore dei beni di lusso ha conosciuto una crescita sostenuta** passando da un fatturato di poco inferiore ai 120 miliardi di euro circa nel 2000 agli oltre 280 miliardi di euro nel 2019, con un tasso di crescita medio annuo pari al 5% circa (grafico 2).
- Dopo la contrazione transitoria legata alla crisi economico-finanziaria del 2008-2009, **il principale driver di crescita dei consumi è stato lo sviluppo straordinario del mercato**

cinese: si stima che i clienti cinesi rappresentino intorno al 35% della domanda del settore e che oltre la metà di questa domanda interessi aree al di fuori della Cina continentale. Le vendite del travel retail incidono fino al 10% sul fatturato delle aziende rappresentando uno dei canali distributivi in più rapida crescita insieme all'online. Acquisti guidati anche dai vantaggi fiscali che hanno facilitato la conquista di nuovi clienti, tanto che **ai consumatori cinesi viene imputato il 90% della crescita del settore dei beni di lusso personali del 2019**¹¹.

Graf. 2 – Mercato mondiale del lusso (€ mld)



Fonte: Altagamma, 2020

- A causa degli shock congiunti dal lato della domanda e dell'offerta determinati dalla diffusione della pandemia, il settore del tessile-abbigliamento è uno di quelli che sta **subendo l'impatto negativo più accentuato**.
- Nel corso del 2020, infatti, **l'industria del lusso potrebbe subire una flessione superiore al 35%**, per tornare ai livelli pre-crisi non prima di 2-3 anni¹².
- Tra i beni voluttuari, infatti, quelli di lusso rappresentano la voce maggiormente penalizzata: si stima che nei mercati europei e statunitensi **oltre il 70% dei consumatori nei prossimi mesi ridurrà la spesa per l'abbigliamento** rispetto a un calo del 40-50% della spesa discrezionale globale¹³.
- Non si può inoltre non considerare **l'impatto che la drastica riduzione dei flussi turistici avrà sullo shopping**, in particolare di beni di lusso. Il giro di affari attribuibile al travel retail è quasi raddoppiato nel corso dell'ultimo decennio. Un fenomeno particolarmente rilevante per l'Italia: nel 2019 il 14% dei visitatori stranieri è venuto nel Bel Paese per fare shopping¹⁴.
- L'impatto della crisi sulle imprese della moda, e del lusso in particolare, dipenderà in questa fase dalla durata effettiva delle misure più severe di contenimento della pandemia. Con il passare delle settimane, infatti, un **numero crescente di operatori a livello globale segnala un deterioramento della sostenibilità finanziaria** (grafico 3).

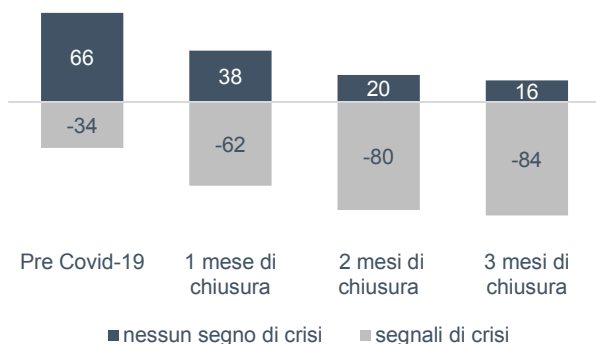
¹¹ Altagamma, 2020.

¹² Cfr. nota 11.

¹³ MCKinsey Global Fashion Index.

¹⁴ Banca d'Italia (2020), Tavole trimestrali sul turismo internazionale.

Graf. 3 – Impatto potenziale del lockdown sulla situazione finanziaria delle imprese (%)



Fonte: MCKinsey, 2020

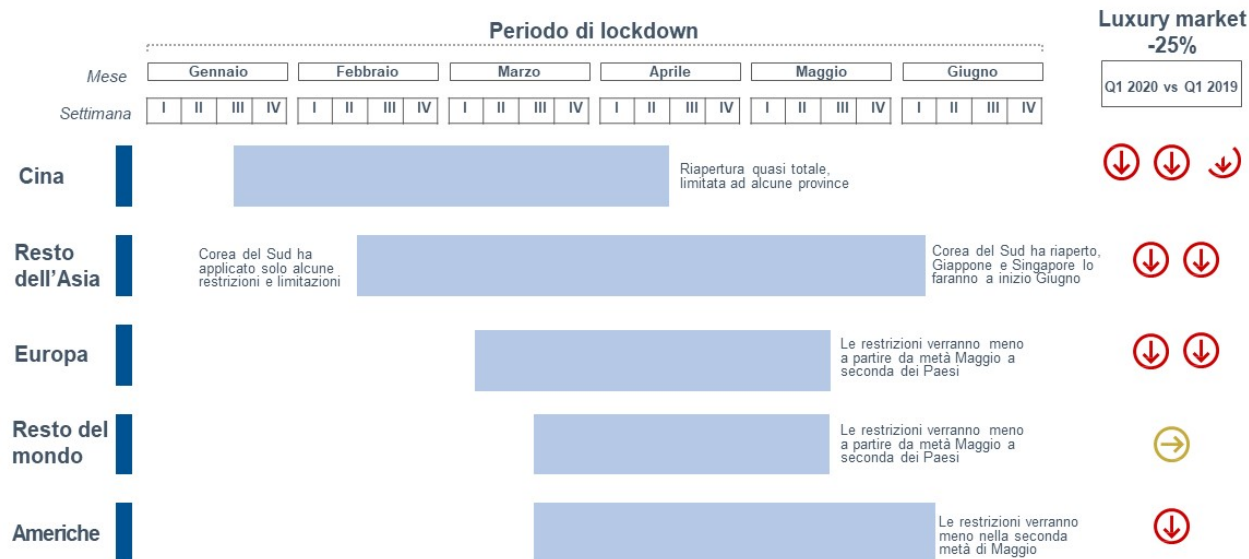
I tempi diversi nella diffusione dei contagi stanno determinando effetti differenti nei principali mercati a livello globale:

- la **Cina**, dopo un inizio d'anno in forte crescita, ha subito una drastica contrazione legata alla severità delle misure di lockdown. La graduale riapertura in atto da alcune settimane, tuttavia, ha portato i primi segnali positivi con gli operatori meglio

posizionati che segnalano anche a fronte di flussi di clientela più contenuti, un elevato tasso di conversione¹⁵ e un importo unitario delle transazioni più elevato. Questa circostanza è riconducibile al fenomeno del revenge shopping, tipico dei beni di lusso e molto diffuso nel Sud-Est asiatico;

- l'**Europa**, che stava sperimentando una performance positiva ha subito un doppio impatto legato prima al blocco dei flussi turistici da Asia e Medio Oriente – principali acquirenti del lusso a livello globale – e successivamente alla chiusura dei mercati locali, che ancora permane in molti Paesi;
- gli **Stati Uniti** sono l'ultima area in ordine temporale a registrare il fermo del settore, con un calo dei consumi più pronunciato nel corso delle ultime settimane e prospettive negative legate alla contrazione del reddito disponibile della classe media particolarmente soggetta alla crisi in corso (figura 2).

Fig. 2 – Prospettive di riapertura per area geografica e andamento del luxury market



Fonte: elaborazione CDP su dati Bain & Company, 2020

In Italia, il settore sta subendo una battuta d'arresto senza precedenti che si riflette:

- in un **crollo della produzione tessile, abbigliamento, pelle e accessori** che nel

¹⁵ Con tasso di conversione i fa riferimento al rapporto numero di transazioni e transiti dei clienti in negozio.

mezzo di marzo ha registrato un valore pari al -51,2% su base annua;

- in una chiusura quasi totale dei canali commerciali, ad esclusione dell'online, con una **contrazione delle vendite al dettaglio di abbigliamento e pellicceria** superiore al 57%¹⁶.

□ In questo contesto, le imprese tessili italiane stanno affrontando la crisi da una **posizione relativamente solida**. La leva finanziaria, pari a 1,4x indica un ricorso equilibrato al capitale di terzi; l'indice di liquidità immediata, pari a 1,6, mostra un margine di tesoreria che dovrebbe consentire un certo grado di resilienza nel breve periodo rispetto al blocco delle attività di questi mesi¹⁷.

□ Un'indicazione immediata dell'impatto dello stop del settore a livello globale proviene dall'analisi **dell'andamento azionario delle principali imprese** del lusso internazionali quotate.

□ Data la forte correlazione tra i beni d'abbigliamento e l'esperienza personale d'acquisto, quasi tutte le aziende **hanno sperimentato una contrazione** tra circa il 17% (Cucinelli) e il 43% (Ferragamo), con Prada che ha perso il 21% circa da inizio anno.

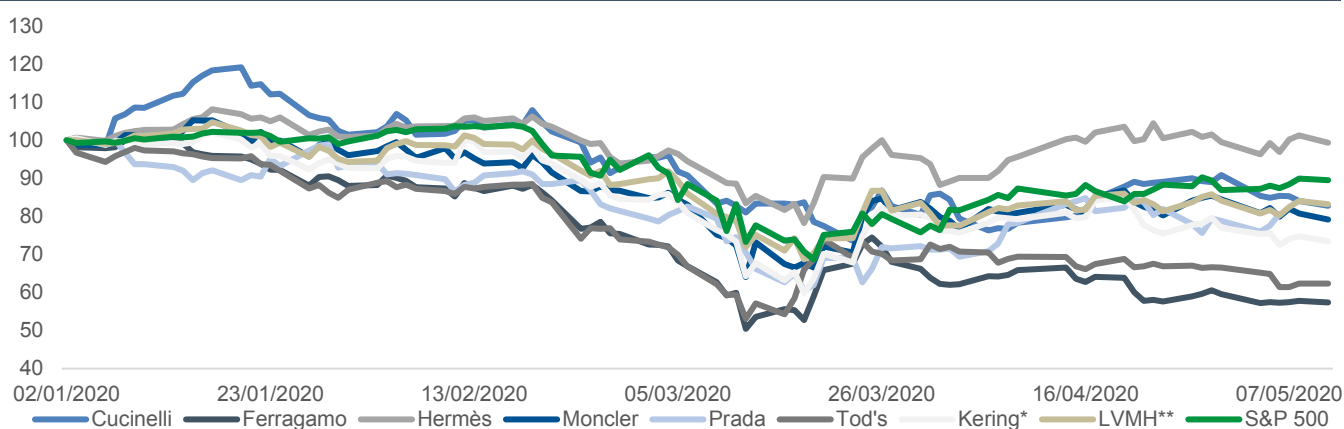
□ La **più resiliente alla crisi Covid-19** sembra essere stata l'azienda francese Hermès, la quale ha già recuperato i livelli di inizio anno grazie alla solidità economica e finanziaria del suo modello di business artigianale, che le ha permesso di mantenere gli stessi standard economici per i propri dipendenti senza ricorrere a sussidi governativi.



□ Al contrario, le **aziende italiane come Tod's e Ferragamo** sono quelle che hanno trovato **maggiori difficoltà**, con Ferragamo che ha stimato un calo del fatturato nel primo trimestre 2020 tra il 25% e il 33% a causa del Covid-19.

□ Quasi tutte le aziende hanno mostrato un **andamento sensibilmente peggiore rispetto all'indice S&P 500**, che ha perso circa l'11% da inizio anno (grafico 3).

Graf. 3 – Andamento dei titoli azionari delle principali aziende tessili (02/01/2020=100)



* sono incluse le italiane Bottega Veneta, Brioni e Gucci.
 ** sono incluse le italiane Bulgari, Fendi e Loro Piana.

Fonte: Thomson Reuters, 2020

¹⁶ Istat (2020), Produzione industriale.

¹⁷ Elaborazioni CDP su dati Aida – Bureau van Dijk.

- ▣ Se da un lato il commercio basato sull'esperienza diretta ha subito un rallentamento, dall'altro **l'e-commerce ha avuto una forte spinta al rialzo.**
- ▣ Gli andamenti azionari di alcune aziende di e-commerce come **Zalando (+20%)** e **Boohoo (+23%)** riflettono l'accelerazione nelle vendite sperimentata nei mesi di lockdown, potendo compensare la chiusura fisica dei punti vendita con la distribuzione online.
- ▣ Accanto a questi, anche piattaforme che aggregano brand e negozi fisici (c.d. market place) hanno avuto una forte crescita, come il sito **Farfetch che ha sperimentato un incremento del 41%** del suo titolo in Borsa.

3. Lo scenario post-crisi

- ▣ Data la natura voluttuaria dei prodotti, il settore della moda e del lusso potrebbe subire **effetti profondi e duraturi dalla crisi in corso**, come già accaduto a seguito della battuta d'arresto sperimentata nel 2008-2009. In quel caso, tuttavia, a seguito di una contrazione più significativa rispetto all'economia nel suo complesso, il comparto ha evidenziato una **potenziale di recupero superiore alla media degli altri settori.**
- ▣ In questo contesto due fattori determinanti saranno la **ripresa dei flussi turistici** e il **recupero dei consumi** dei Paesi del sud-est asiatico e della Cina in particolare, che hanno guidato la crescita del lusso nell'ultimo decennio.
- ▣ Nell'attuale scenario, inoltre, la velocità di reazione del settore dipenderà dalla **capacità delle aziende di innovare i modelli di business**, adattandosi alle mutate esigenze del contesto di riferimento e della clientela.
- ▣ Alcuni driver in particolare potranno guidare **l'accelerazione di un processo che era in atto** già prima che la diffusione del Covid-19 irrompesse sulla scena:
 - **digitalizzazione.** Le norme di distanziamento sociale continueranno ad

avere un impatto significativo sulla fruizione degli spazi commerciali da parte dei consumatori. Questa circostanza richiederà un cambio di passo in particolare da parte dei **brand del lusso che dovranno presidiare i canali digitali con un approccio a 360°** gradi per offrire ai clienti esperienze d'acquisto innovative. Il settore è partito in ritardo nello sviluppo del canale e ad oggi il "divario digitale" è ancora ampio: imprese più dinamiche vedono una incidenza sul fatturato superiore al 10%, mentre altre, tra cui diverse di quelle italiane, derivano ancora solo il 2/3% dal web;

- **time to market.** La crisi in atto mostra tutti i **limiti legati al mismatch tra l'ideazione, la presentazione e la commercializzazione** delle diverse collezioni stagionali. Le principali aziende del lusso devono, in questa fase, gestire magazzini pieni di merce che non può raggiungere il mercato retail e dovranno, nel medio periodo, trovare **nuove modalità produttive** che consentano un maggiore allineamento tra offerta e domanda;
- **unicità e riconoscibilità del prodotto.** In un contesto di contrazione del reddito disponibile, il segmento dei beni di lusso – che ha conosciuto nel decennio passato una progressiva democratizzazione – dovrà mostrarsi capace di valorizzare in misura crescente l'unicità dei prodotti offerti, esaltando quei **contenuti di qualità e artigianalità in grado di rispondere ad una domanda crescente di "bello e ben fatto"**, in contrapposizione al fast fashion;
- **sostenibilità.** La crescente sensibilità ambientale e sociale che caratterizza in particolare le generazioni più giovani pone un'ulteriore sfida agli operatori del settore, chiamati a **incorporare nei prodotti offerti un crescente contenuto di sostenibilità** sia in termini di standard produttivi, sia in relazione alla proposta commerciale.