



ABBIGLIAMENTO E CALZATURE

Analisi e opportunità di sviluppo nel canale “multimarca”

Sintesi dei contenuti dello studio

Milano, 11 aprile 2006



AUDIT ■ TAX ■ ADVISORY

Ambito e obiettivi dello studio

AMBITO DELLO STUDIO

- Lo studio condotto da KPMG Advisory, in collaborazione con la Banca Dati Trade Bubba, analizza trend e dinamiche in atto nel mercato italiano sui settori:
 - **Abbigliamento esterno** (uomo-donna)
 - **Calzature** (uomo-donna)
 - Il focus dello studio è il **canale distributivo multimarca indipendente** (punti vendita tradizionali)

OBIETTIVI

- Fornire un quadro sintetico delle dinamiche competitive in atto nel mercato abbigliamento e calzature
- Identificare le aree di debolezza e le linee di sviluppo sia per le aziende che per i punti vendita
- Stimare i benefici potenziali e il valore generato dalle aziende attraverso l'implementazione di strategie "go to market" mirate allo sviluppo di relazioni e partnership con la distribuzione tradizionale
- Individuare i benchmark e le best practice del settore, in modo da fornire alle aziende e ai punti vendita i valori di riferimento su cui misurare le proprie performance distributive e commerciali
- Fornire alle aziende uno strumento di approccio metodologico e analitico a supporto dei processi decisionali e di definizione delle strategie "go to market"

Sintesi dei principali contenuti dello studio: cap. 1 e 2

Capitolo	Sintesi dei contenuti	Analisi effettuate
Capitolo 1	Il mercato abbigliamento e calzature in Italia Consumi e trend generali del mercato abbigliamento e calzature, sia a valore che a volume, analizzando i segmenti di riferimento e la ripartizione geografica del mercato stesso. La struttura distributiva italiana nel mercato dell'abbigliamento e calzature, confronto con i principali settori "consumer". Lo scenario europeo: trend e consumi nei principali Paesi di riferimento EU.	• Trend e analisi dei consumi nel mercato italiano • Analisi dei consumi "commercializzabili" e "obbligati", dinamiche di acquisto del consumatore e impatti su abbigliamento e calzature • Analisi degli indici dei prezzi al consumo, dinamiche inflative, impatto sui volumi, sul valore e sui consumi di abbigliamento e calzature • Analisi e trend della struttura distributiva in Italia, peso del comparto abbigliamento e calzature, valore e trend del mercato per tipologia di consumatore (uomo, donna, bambino) • Analisi dei trend in atto nel mercato abbigliamento e calzature in Europa, valore, consumi e spesa media pro-capite per Paese e posizionamento del mercato Italia
Capitolo 2	Il canale distributivo multimarca in Italia Studio del canale distributivo tradizionale, del profilo strutturale e dimensionale della rete, delle caratteristiche distintive dell'offerta dei pdv e dei principali trend in atto. Analisi della competitività del canale e definizione di un indice di valutazione dell'attrattività del punto vendita. Survey condotto sia utilizzando un panel di 150 pdv sia attraverso interviste a 25 manager di aziende del settore sulle tematiche di relazione Azienda-Punto vendita.	• Analisi strutturale del canale: dimensione a valore e numerica, analisi e segmentazione in base alle caratteristiche strutturali dei pdv (sell-in, superficie di vendita, copertura geografica e localizzazione urbana) • Analisi dell'offerta: segmentazione dei pdv per tipologia di prodotto (Classico, Moda, Sportswear, Jeans), per target di riferimento (Uomo e Donna), analisi del livello di specializzazione e del livello qualitativo in funzione della tipologia dei marchi trattati per singolo pdv • Analisi della competitività dei pdv per i differenti cluster identificati, classificazione e ranking in funzione dell'attrattività e potenzialità del pdv • Risultati del Survey e principali evidenze emerse dal confronto azienda-pdv

Sintesi dei principali contenuti dello studio: cap. 3 - 5

Capitolo	Sintesi contenuti	Analisi effettuate
Capitolo 3	Benchmark e analisi redditività per pdv Valutazione dei livelli di redditività del canale attraverso l'analisi dei principali indici di bilancio, condotta su un campione rappresentativo del canale multimarca. Analisi delle variabili che incidono maggiormente sulle performance e redditività dei pdv, valutazione dei parametri competitivi rilevanti e definizione dei cluster di pdv "best performer". Individuazione dei benchmark di riferimento nel mercato per i parametri analizzati e del profilo dei pdv alto performanti.	• Analisi della redditività dei punti vendita (Sell-out/mq) e identificazione dei valori di "sostenibilità" minima • Analisi e andamento delle marginalità dei pdv (Mark-up) • Analisi degli indici di bilancio: redditività operativa (ROS), tempi medi di pagamento fornitori e grado di solvibilità della rete, indici di rotazione e giacenza media del magazzino • Clusterizzazione dei pdv in funzione della loro redditività, delle variabili dimensionali (superficie di vendita, volumi di acquisto) e variabili qualitative (livello dell'offerta, localizzazione urbana, attrattività complessiva) • Simulazione e definizione di un modello di riferimento base di Conto Economico per pdv e analisi dei "best performer"
Capitolo 4	Case history Brand L'analisi delle strategie distributive e delle modalità di approccio al mercato di 24 Brand ha consentito l'individuazione delle strategie "go to market" maggiormente efficaci in termini di crescita del fatturato e della quota di mercato. Identificazione dei driver distintivi e differenzianti delle strategie distributive adottate dai Brand alto-performanti.	• Analisi dei principali parametri e driver delle differenti strategie "go to market" • Confronto tra le reti distributive dei Brand selezionati (dimensionamento della rete, localizzazione, mq, sell-in, livello qualitativo e attrattività dei pdv) e del livello di fidelizzazione dei clienti raggiunto nel periodo analizzato • Analisi della correlazione tra le differenti strategie adottate e i risultati conseguiti • Analisi delle performance ottenute dai Brand "Best" e "Worst" (crescita fatturato, market share, fatturato medio per cliente, penetrazione media nel pdv, fidelizzazione cliente)
Capitolo 5	Conclusioni	

Note metodologiche dello studio

Pubblicazioni disponibili:

- Analisi e sviluppo del canale distributivo multimarca – abbigliamento (2006)
- Analisi e sviluppo del canale distributivo multimarca – calzature (2006)

Le pubblicazioni sono state realizzate da KPMG Advisory e Banca Dati Trade Bubba

Ambito delle analisi

- Non sono stati analizzati gli altri canali distributivi che caratterizzano il settore, quali ad esempio:
 - Catene
 - Franchising
 - Grande Distribuzione Organizzata (GDO)
- Lo studio analizza i segmenti “abbigliamento esterno” e “calzature”, non sono quindi considerati altri segmenti di prodotto quali ad esempio:
 - Intimo e calzetteria
 - Canale specializzato “bambino”
 - Sport active

Dati e informazioni utilizzate

- Fonti utilizzate
 - Capitolo 1: Mintel, Datamonitor, Databank, Indicod, Istat, Eurostat, Ministero Economia e Finanze, dati e informazioni pubbliche
 - Capitolo 2: Banca Dati Trade Bubba
 - Capitolo 3: Bilanci ditte (S.p.A. e S.r.l.), forniti da Banca Dati Trade Bubba
 - Capitolo 4: Banca Dati Trade Bubba

Acquisto dei report: modalità e listino base

IL CANALE DISTRIBUTIVO MULTIMARCA: ANALISI E OPPORTUNITA' DI SVILUPPO

Dettaglio informazioni richieste nel modulo di acquisto

Riferimenti persona/azienda acquirente

- Nome _____ Cognome _____
- Funzione _____
- Azienda _____
- Indirizzo _____
- Città _____ Cap _____ Prov. _____
- P.Iva o C.F. _____
- Tel. _____ Fax _____
- E-mail _____

Pubblicazioni disponibili:

- Ricerca Abbigliamento (2006): € 1.900
- Ricerca Calzature (2006): € 1.900
- Ricerca Abbigliamento+Calzature (2006): € 2.800

Modalità di pagamento:

- Bonifico Bancario da effettuarsi sul c/c n. **000000002850** intestato a Bubba S.r.l. presso Banca delle Marche Agenzia 5 - Jesi, ABI **06055** CAB **21200** CIN **J**

La ricerca verrà inviata via e-mail in formato pdf dopo aver ricevuto il relativo pagamento

Note di sintesi dello studio

I consumi in Italia: diminuisce la capacità di spesa complessiva delle famiglie per i consumi “commercializzabili”

- Il valore complessivo della spesa in abbigliamento e calzature negli ultimi 10 anni evidenzia una crescita del totale del settore, dovuta prevalentemente a un aumento dei consumi di abbigliamento (che sono passati dai 55 miliardi di euro del 2003 a quasi 57 nel 2004), mentre il valore dei consumi di calzature è rimasto pressoché stabile negli ultimi anni (15,2 miliardi nel 2003 contro i 15,6 del 2004). I trend di crescita dei consumi a volume (senza quindi l'effetto inflativo) hanno subito un rallentamento negli ultimi tre anni
- L'aumento della quota di reddito assorbita dai consumi “obbligati” (utilities, affitto, casa, ecc.) sta riducendo sensibilmente il potere di acquisto reale delle famiglie, riducendo quindi il potenziale di spesa disponibile per i consumi “commercializzabili” (tra i quali la voce abbigliamento e calzature è tra le più importanti)
- Negli ultimi 4 anni si è registrata una leggera, ma graduale diminuzione del peso dei consumi in abbigliamento e calzature nei confronti di altri settori merceologici commercializzabili, evidenziando una parziale perdita di attrattività di questo comparto nella percezione del consumatore finale

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Consumi Abbigliamento-Calzature	52.785	54.464	57.973	62.244	64.121	67.224	69.022	69.923	70.692	72.370
Incidenza su totale consumi	9,6%	9,4%	9,5%	9,7%	9,5%	9,4%	9,4%	9,2%	9,0%	8,9%
Incidenza su consumi commercializzati	15,0%	14,7%	15,0%	15,2%	15,0%	14,7%	14,5%	14,3%	14,0%	14,0%

Il canale distributivo multimarca: mentre le calzature evidenziano performance soddisfacenti, l'abbigliamento sta soffrendo

	CONFEZIONI	CALZATURE
Il mercato	- Negli ultimi due anni il valore veicolato dal canale distributivo multimarca è rimasto pressoché stabile, evidenziando una sensibile contrazione dei volumi complessivi. Si riduce a circa 27.000 il numero di punti vendita attivi in Italia - Il canale, pur soffrendo la concorrenza di catene, retailer internazionali, distribuzione moderna e outlet, resta nettamente il canale più importante, veicolando oltre il 50% del mercato - Il Nord, nonostante registri una contrazione rispetto al 2003, si conferma l'area più importante con oltre il 50% del mercato complessivo. In crescita Centro e Sud	- Dal 2003 al 2005 il canale della distribuzione multimarca indipendente ha incrementato in modo significativo il proprio valore mentre si riduce a circa 7.000 il numero complessivo dei punti vendita attivi - Il canale multimarca tradizionale è leader nel settore con circa il 60% di market share - Il Nord si conferma l'area più importante, il Sud registra un sensibile calo del valore del mercato, mentre il Centro continua a crescere
La rete	- La rete distributiva è fortemente frammentata, circa il 70% dei punti vendita è di dimensioni medio/piccole - In controtendenza, i punti vendita di piccole dimensioni registrano una contrazione a numerica più contenuta rispetto alla media mercato, e registrano un incremento a valore dell'8% - Solo un quinto dei punti vendita totali è situato nel centro storico, a conferma della elevata dispersione dei pdv a livello di localizzazione urbana	- Sebbene la struttura distributiva si caratterizzi per l'elevata frammentazione e per le ridotte dimensioni dei punti vendita (il 67% ha una superficie medio/piccola), il trend in atto conferma un aumento della concentrazione - I punti vendita medio-grandi pesano sempre di più, sia in termini di numerica che a valore; la dimensione è quindi uno dei fattori competitivi primari
L'offerta	- Il mercato è composto prevalentemente dall'abbigliamento donna, superiore al mercato "uomo" del 20% - In forte calo i segmenti "classico uomo" e "sportswear donna", in crescita invece i segmenti moda e jeans. - Il portafoglio di offerta prodotto dei punti vendita tende ad essere sempre meno specializzato, circa il 20% dei negozi si possono classificare come "generalisti"	- Il mercato è dominato dalla calzatura donna, il cui valore di mercato è del 23% superiore all'uomo - Il segmento "classico" conferma le difficoltà degli ultimi anni con uno spostamento dei consumi a favore di prodotti casual e lifestyle, più rispondenti alle attuali richieste del consumatore - L'offerta dei punti vendita si caratterizza per una forte "despecializzazione", infatti, tre quarti degli esercizi vendono calzature uomo e donna e oltre il 40% ha un'offerta di prodotti "generalista"

Le analisi dei bilanci del campione di pdv selezionato evidenziano una situazione difficile anche se si intravedono alcuni segnali di ripresa

CONFEZIONI

CALZATURE

Il Campione

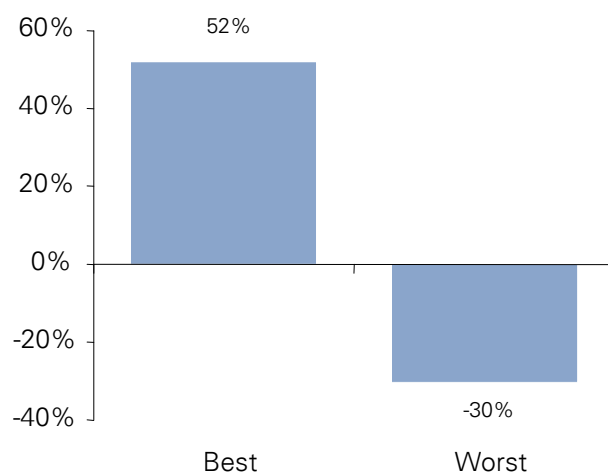
- Il campione selezionato per le analisi degli indici di bilancio, rappresentativo della rete di punti vendita attivi al 2005, è composto da 3.022 ditte, per un totale di 4.911 punti vendita. Sono stati analizzati i bilanci degli anni 2003 e 2004
- Il campione selezionato per le analisi degli indici di bilancio, rappresentativo della rete di punti vendita attivi al 2005, è composto da 762 ditte, per un totale di 1.683 punti vendita. Sono stati analizzati i bilanci degli anni 2003 e 2004

I risultati

- Le pressioni competitive di altri canali (es. retailer internazionali, outlet, ecc.) stanno influenzando in modo rilevante le performance del canale
- Il margine operativo medio del campione analizzato è molto ridotto, anche se stabile rispetto al 2003
- Circa il 20% dei pdv ha una redditività operativa minore di zero, mettendo così a rischio la loro sostenibilità economica nel medio periodo
- La difficile situazione competitiva dei punti vendita si riscontra anche nell'analisi dei tempi di pagamento delle forniture di prodotto, che hanno raggiunto livelli molto elevati (spesso oltre i 180 gg)
- L'analisi del margine operativo medio evidenzia una buona sostenibilità del canale nel suo complesso
- Sebbene in diminuzione rispetto al 2003, la percentuale dei punti vendita con una redditività negativa rimane alta (18%) a causa degli elevati costi operativi, dell'effetto saldi (in aumento a valore) e dell'incremento delle rimanenze di invenduto
- Il peso dei costi operativi sul fatturato del punto vendita è aumentato e costituisce spesso il differenziale di costo più rilevante tra i punti vendita alto e basso performanti
- Sebbene in diminuzione, la percentuale dei punti vendita con tempi di pagamento superiori ai 200 giorni rappresenta una quota importante dell'intero canale multimarca

Le “case histories” di 24 brand, analizzati in un periodo di 4 anni, evidenziano come una strategia “go to market” adeguata possa generare una forte spinta alla crescita delle aziende

**Variazione del fatturato dei Brand analizzati
(2003-2005)**



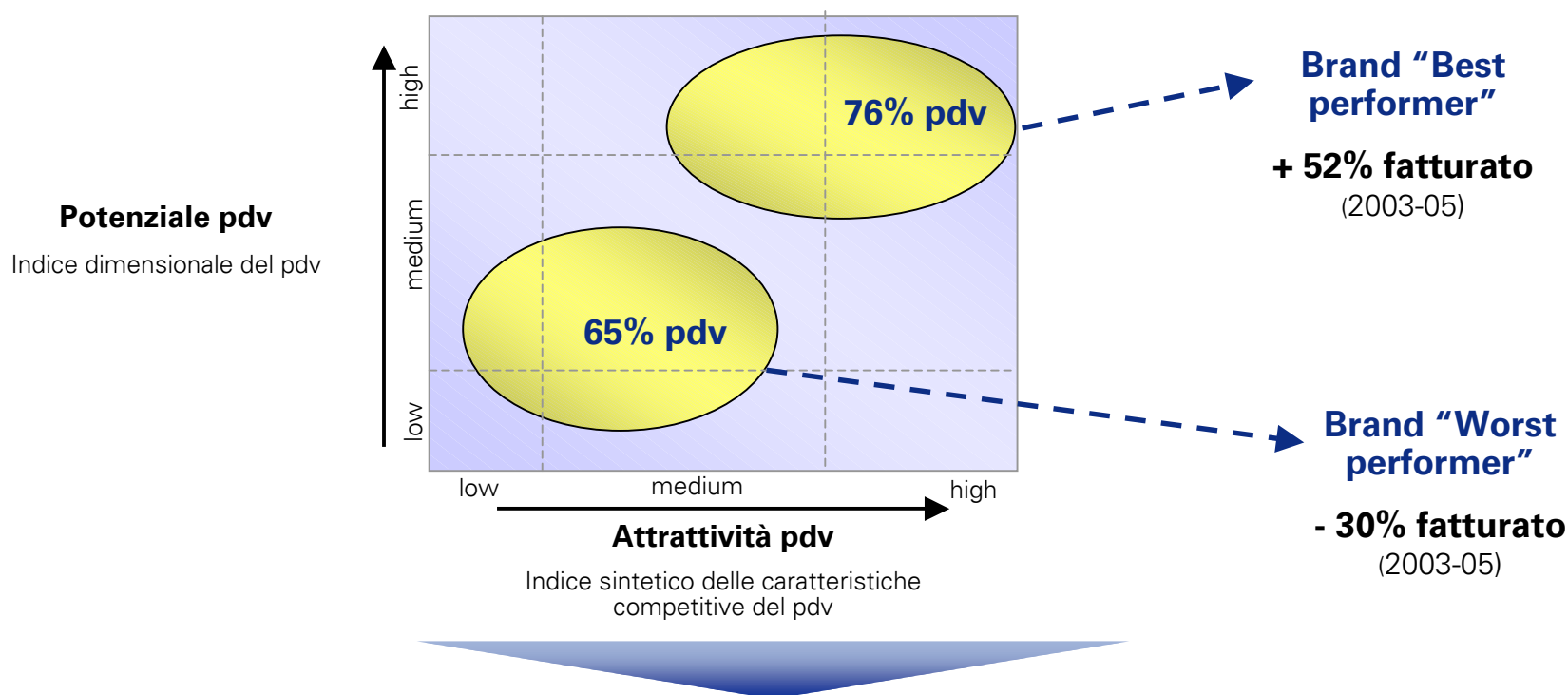
- **Best:** cluster brand altoperformanti
- **Worst:** cluster brand bassoperformanti

Lo studio e le analisi effettuate evidenziano, quindi, che le aziende hanno ancora elevate opportunità di crescita e sviluppo nel canale multimarca, purché siano definite e implementate strategie “go to market” collaborative e finalizzate al raggiungimento di una reale efficienza di filiera

Fonte: elaborazione KPMG su dati Banca dati trade Bubba, 2005

Case histories: profilo e valore generato dalla rete distributiva dei Brand "best performer"

Posizionamento competitivo delle reti distributive dei Brand analizzati



Le analisi presentate nello studio suggeriscono inoltre le modalità operative, le informazioni chiave e il percorso ottimale da seguire nel processo di costruzione di un approccio efficiente e profittevole verso il canale multimarca, fornendo quindi alle aziende uno strumento a supporto dei loro processi decisionali

Percorsi di sviluppo

Vincoli e sfide competitive nel canale multimarca

- 
- In questi ultimi anni, la stagnazione dei consumi in abbigliamento e calzature ha evidenziato le inefficienze della filiera e nella relazione tra azienda e punti vendita tradizionali, portando le marginalità a livelli estremamente bassi e non facilmente sostenibili nel medio periodo
 - L'elevata frammentazione e complessità del canale tradizionale sono caratteristiche limitanti e vincolanti per la crescita, sia per i punti vendita sia per le aziende; però questi "ostacoli" strutturali possono non solo essere superati, ma diventare anche fattori critici di successo nelle strategie "go to market", come dimostrano le "case histories" dei marchi analizzati
 - L'ingresso di retailer internazionali nel mercato italiano sta spostando la "sfida" verso nuovi fattori competitivi non solo legati al prodotto, ma soprattutto al servizio ed alla capacità di attrazione "continuativa" del consumatore finale
 - L'intera filiera azienda-pdv multimarca è sottoposta quindi ad una forte pressione competitiva anche a causa dell'integrazione verticale delle grandi catene di retailer, che stanno "assorbendo" consumi dal canale tradizionale e modificando la percezione del valore e processo di scelta e acquisto del consumatore finale

Quali le risposte delle aziende...?

- Le analisi hanno evidenziato come esistano ancora oggi notevoli opportunità di miglioramento nell'approccio al mercato e ai canali distributivi, ancora non adeguatamente sfruttate dalle aziende del settore
- Dallo studio emerge che le aziende in grado di definire e implementare strategie strutturate "go to market" di relazione e collaborazione con il pdv ottengono risultati di crescita di fatturato fino a tre – quattro volte superiori rispetto alla media mercato
- Lo sviluppo di partnership e modelli di collaborazione evoluti azienda-pdv richiede l'ausilio di strumenti, informazioni e metodologie adeguate, acquisendo esperienze sviluppate anche in altre industries (es. settore Largo consumo)
- Ancora oggi solo poche aziende hanno avviato un reale processo di studio, analisi e monitoraggio dei propri punti vendita, valutando performance, bilanciamento competitivo ed efficienza della propria rete in funzione delle variabili e dei parametri identificati nello studio KPMG – Banca Dati Trade Bubba
- Il confronto della propria rete con i benchmark di mercato e le best practice sono il primo passo per l'avvio di un processo strutturato di recupero di redditività ed efficienza distributiva, creando le basi per guidare l'azienda in un percorso di sviluppo di crescita sostenibile