



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**“Gli effetti del Covid-19 nell’industria
della moda”**

“The Covid-19’s effects in the fashion industry”

Relatore:
Prof. Giuliani Marco

Rapporto Finale di:
Lardini Filippo

Anno Accademico 2019/20

INDICE

1. INTRODUZIONE	pag. 3
2. IL COVID-19	pag. 4
2.1. PANDEMIA ED ECONOMIA	pag. 5
2.2. LE INCERTEZZE ECONOMICHE	pag. 6
2.3. I PROVVEDIMENTI DEL GOVERNO ITALIANO IN AMBITO ECONOMICO	pag. 7
3. LUSO E MODA	pag. 11
3.0.1. LO SCENARIO CINESE	pag. 13
3.0.2. LO SCENARIO EUROPEO	pag. 13
3.0.3. LO SCENARIO STATUNITENSE	pag. 14
3.1. L'E-COMMERCE NELLA MODA	pag. 14
3.2. LA REAZIONE DELLE IMPRESE DEL SETTORE	pag. 16
3.3. I BRAND AL SERVIZIO DELLA PANDEMIA	pag. 17
4. IL CASO LARDINI	pag. 20
4.1. I PROVVEDIMENTI AZINDALI	pag. 21
4.1.1. DECRETO LIQUIDITÀ	pag. 21
4.1.2. CASSA INTEGRAZIONE IN DEROGA	pag. 22
4.1.3. DECRETO RILANCIO	pag. 22
4.2. I BILANCI	pag. 23
4.3. LE PROSPETTIVE FUTURE	pag. 24

5. CONCLUSIONI	pag. 27
SITOGRAFIA	pag. 29
BIBLIOGRAFIA	pag. 31

1. INTRODUZIONE

Ciò che mi ha portato a scrivere questa tesi è stato il particolare periodo che stiamo vivendo. La tesi ha quindi come obiettivo quello di esporre i cambiamenti economici mondiali apportati da questo nuovo virus; in particolare, analizzerò il settore della moda in Italia.

Il mondo si è trovato ad affrontare uno scenario mai visto in precedenza. Senza preavviso, un virus si è insediato fra la popolazione andando a stravolgere le regolari dinamiche di vita. Questo ha dato luogo ad una situazione economica del tutto diversa dalle precedenti, ed ancora imprevedibile.

L'idea nasce dallo stage universitario effettuato presso l'azienda Lardini S.p.A. ed operante proprio nel settore moda, perché mi ha permesso di vivere a pieno la pandemia dal punto di vista lavorativo aziendale.

Comincerò dunque nei primi capitoli con un quadro generale della nuova situazione, analizzando come il mondo ha reagito alla scoperta del virus e quindi di conseguenza analizzerò quello che l'economia si è da un giorno all'altro trovata ad affrontare. Andrò poi un po' più nello specifico a vedere quelli che sono stati gli effetti pandemici nel settore della moda facendo un confronto fra come erano le prospettive e come lo sono oggi. Utilizzerò poi il caso Lardini per poter analizzare dei dati concreti ed un'esperienza vissuta in prima persona. Grazie ai dati che mi ha reso disponibili l'azienda potrò fare delle considerazioni sulle politiche aziendali e sui provvedimenti urgenti che sono stati presi.

Sicuramente la situazione è ancora precaria per poter trarre delle conclusioni certe sulla situazione e su quello che verrà, però si possono fare delle considerazioni e perché no, provare a fare delle previsioni, anche in base a quello che fin' ora è stato fatto dalla politica economica.

2. IL COVID-19

Il 31 dicembre 2019 dalla città di Wuhan, in Cina, è stata divulgata la notizia della presenza di un virus identificato come SARS-CoV-2, oggi conosciuto come COVID-19.

La data di annunciazione del virus da parte delle autorità cinesi, non è stata coincidente con la scoperta di esso: il virus circolava liberamente da circa due mesi senza che nessuno ne fosse a conoscenza. Possiamo rinvenirla come una delle cause per le quali un'epidemia si è trasformata in pandemia.

Il virus è stato inizialmente negato, forse proprio per non diffondere terrore e per la paura che l'economia ne avrebbe risentito. Un silenzio portato troppo a lungo in quanto gli ospedali erano già intasati ma nessuno aveva preso provvedimenti.

Quando i telegiornali avevano iniziato a parlare di morti da COVID, i governi nazionali hanno iniziato ad emanare i primi provvedimenti; possiamo annoverare l'Italia come uno dei paesi che si è mossi per primo.

Il 22 gennaio 2020 il governo ha proclamato stato di emergenza e messo in atto le prime misure di contenimento del contagio sull'intero territorio nazionale.

L'11 marzo 2020 il presidente italiano ha annunciato la chiusura di tutte le attività commerciali, di vendita al dettaglio, ad eccezione dei negozi di generi alimentari, di prima necessità, delle farmacie e parafarmacie.

2.1. PANDEMIA ED ECONOMIA

Contenere l'epidemia avrebbe richiesto la rapida attuazione di misure rigorose di controllo sanitario dei viaggiatori provenienti dalle regioni contaminate, l'identificazione e l'isolamento delle persone contaminate, la limitazione dei trasporti e il rafforzamento dei servizi sanitari. Purtroppo tutto ciò non è stato possibile a causa di lacune nel sistema organizzativo, sistema sicuramente non adeguato a sostenere uno sforzo di tali dimensioni.

Economia ferma significa quindi crisi globale.

Stiamo parlando della crisi più importante dopo la grande depressione del 1929, nemmeno il crollo delle torri gemelle del 2001 ha sconvolto in tale maniera il sistema.

Come ogni fenomeno dirompente, l'epidemia ha provocato prima di tutto reazioni di negazione e poi ha ceduto il passo al panico, generando così uno stato di insicurezza e paura. Dalle previsioni presentate dall'OCSE -organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico- si era prevista una netta diminuzione del PIL globale che si sarebbe aggirata sui 4 punti percentuale.

Se paragoniamo questa diminuzione con quella della grande depressione, sappiamo da dati rilevati che la differenza tra le due è minima. Difatti nel '29 è stata registrata una diminuzione del PIL globale di 5.2 punti percentuale.

Non è possibile confrontare le due crisi in quanto ci sono troppe differenze sia nella loro stessa natura (il 1929 infatti fu una crisi di Borsa e di eccesso di investimenti; oggi siamo di fronte a una crisi sanitaria), sia nelle mosse delle banche centrali e dei governi, sia negli stessi mercati finanziari (i mercati finanziari e l'industria dei servizi finanziari in generale erano molto meno maturi negli anni Trenta). Tuttavia, i dati ci permettono di constatare la negatività portata dalle due crisi.

2.2. LE INCERTEZZE ECONOMICHE

Non sarà la fine del mondo. Forse però il 2020 scriverà la fine ufficiale di un mondo¹.

Quello che si evince ad oggi è una situazione di caos globale, nella quale neanche le politiche di governance sembrano tenere testa. Non solo perché il virus è il nuovo flagello mondiale che ha colto tutti di sorpresa, ma anche perché è riuscito a far ballare le Borse, ribaltare i valori e farci entrare in un'altra fase di recessione.

Tutti gli attori della scena, è come se si sentissero liberi di agire a proprio piacimento, ed anche fuori dagli schemi. Questo fa sì che le diverse politiche adottate talvolta si trovano d'accordo, ma talvolta di trovano del tutto ai poli opposti.

È chiaro che dovranno essere adottati dei provvedimenti in grado di far fronte alla grave crisi sanitaria ed economica, dovuti alla diffusione del virus. E' facile dire che la soluzione ideale sarebbe quella di avere delle direttive univoche da parte dei diversi Stati Nazionali. Capiamo quindi che siamo di fronte ad una duplice crisi.

Dal punto di vista economico, la recessione non è solo determinata dalla caduta dell'offerta, ma è legata alla forte riduzione della domanda. Dal lato dell'offerta, il rallentamento dell'attività economica globale comporta brusche interruzioni delle catene di rifornimenti delle filiere internazionali di produzione. La riduzione dei livelli produttivi riduce i ricavi e aumenta in maniera insostenibile i costi fissi delle imprese. Dal lato della domanda, il consumo di beni e servizi sta subendo una forte contrazione in molti settori. Possiamo chiamarlo "effetto domino".

Riscontro delle politiche disparate lo osserviamo nel caso europeo: c'è chi sostiene che l'Ue dovrebbe mettere a disposizione dei propri paesi membri ingenti risorse per far fronte con

¹ A. Cerretelli, da "Lock Down. Il giorno dopo. Ricostruire l'Europa, l'economia, la finanza"

rapidità e in maniera adeguata all'emergenza sanitaria, economica e sociale e dal canto opposto chi guarda a quelli che potrebbero essere gli effetti di lungo periodo di tali politiche.

Questo momento di crisi dovrebbe essere trasformato in un'occasione concreta per valorizzare la specificità europea e mostrare ai cittadini europei il senso profondo dell'unione.

2.3. I PROVVEDIMENTI DEL GOVERNO ITALIANO IN AMBITO ECONOMICO

Per fronteggiare al meglio la grave crisi economica, lo Stato Italiano ha emanato una serie di decreti volti ad attenuare l'impatto dello shock determinato dall'epidemia di COVID-19.

Il primo decreto-legge denominato "Cura Italia" approvato in data 17 marzo 2020 n°18 ha individuato quattro ambiti principali di intervento: il potenziamento del sistema sanitario e della Protezione Civile; la protezione del lavoro e dei redditi; il sostegno alla liquidità delle imprese e delle famiglie; la sospensione delle scadenze per il versamento delle imposte e dei contributi previdenziali ed assistenziali. Lo sforzo del Governo è stato diretto a evitare che gli effetti della pandemia sull'economia reale si trasferissero alle famiglie, mettendo però in primo piano la sicurezza della popolazione cercando di potenziare il sistema sanitario in questo momento di emergenza.

Di seguito vengono riportati i principali provvedimenti in ambito economico:

- Cassa integrazione in deroga. Cassa integrazione in deroga estesa per l'intero territorio nazionale, per tutti i dipendenti, di tutti i settori produttivi, con uno stanziamento complessivo di 4 miliardi di euro. I datori di lavoro, anche le aziende con meno di 5 dipendenti, che sospendono o riducono l'attività a seguito dell'emergenza epidemiologica

possono ricorrere alla Cassa integrazione guadagni in deroga con la nuova causale “Covid-19” per la durata massima di 9 settimane. Tale possibilità viene estesa anche alle imprese che già beneficiano della Cassa integrazione straordinaria.

- Sospensione delle procedure di licenziamento avviate dopo il 23 febbraio. Per i due mesi successivi alla data di entrata in vigore del decreto Cura Italia, è stato sospeso l'avvio delle procedure di impugnazione dei licenziamenti per 60 giorni e nello stesso periodo sono state sospese le procedure pendenti avviate successivamente al 23 febbraio 2020. Fino alla scadenza del termine, il datore di lavoro, indipendentemente dal numero dei dipendenti, non poteva recedere dal contratto per giustificato motivo oggettivo, fra cui il licenziamento per motivi economici.

L'8 aprile 2020, il Consiglio dei Ministri ha approvato il decreto-legge n°23 “Liquidità”, che introduce misure urgenti in materia di accesso al credito e rinvio di adempimenti per le imprese con l'obiettivo di dare liquidità alle proprie casse. Inoltre sono state introdotte anche misure per la sospensione delle tasse e dei contributi per i mesi di aprile e maggio. Il decreto-legge è stato convertito in Legge il 5 giugno 2020 n. 40.

In particolare:

- misure per garantire la continuità aziendale. Finalizzate ad assicurare la continuità delle imprese nella fase dell'emergenza, con particolare riguardo a quelle che prima della crisi erano in equilibrio e presentavano una regolare prospettiva di continuità aziendale. Tale intervento avviene: in sede di redazione del bilancio in corso, valutando i criteri di prudenza e di continuità alla luce della situazione emergente dall'ultimo bilancio chiuso; disattivando le cause di scioglimento societario per riduzione o perdita del capitale sociale. Accanto a queste misure a protezione diretta della società se ne affianca una volta a favorire il coinvolgimento dei soci nell'accrescimento dei flussi di finanziamento verso la società,

disattivando in questa fase i meccanismi che in via ordinaria li pongono in secondo piano rispetto ai creditori.

- potenziamento del fondo delle PMI. Il decreto potenzia ulteriormente il Fondo di Garanzia per le P.M.I., aumentandone sia la dotazione finanziaria sia la capacità di generare liquidità anche per le aziende fino a 499 dipendenti e i professionisti. Ci è stato un forte snellimento sulle procedure burocratiche per accedere alle garanzie concesse dal Fondo in quanto il prestito può essere erogato dalla banca senza attendere la risposta del Fondo.

Il 13 maggio 2020 il Consiglio dei Ministri ha approvato il decreto-legge “Rilancio”, considerato uno dei più ingenti della storia italiana; per sostenere imprese, famiglie e lavoratori. Il decreto è stato convertito in legge 17 luglio 2020 n.77.

I maggiori punti di interesse sono:

- Norme speciali in materia di cassa integrazione e assegno ordinario: i datori di lavoro che hanno interamente usufruito delle 14 settimane di cassa integrazione ordinaria, straordinaria o in deroga, e dell’assegno ordinario, con causale Covid, per la durata massima di 14 settimane, possono usufruire di altre 4 settimane anche per periodi decorrenti prima del 1° settembre 2020;

- Diritto allo smart working: Lo smart working diventa un diritto per i lavoratori del settore privato con uno o più figli di età inferiore ai 14 anni, anche “in assenza di accordi individuali”, “a condizione che nel nucleo familiare non vi sia altro genitore beneficiario di strumenti di sostegno al reddito in caso di sospensione o cessazione dell’attività lavorativa o che non vi sia genitore non lavoratore”, specifica il decreto.

- Bonus sanificazione: è riconosciuto un credito d’imposta in misura pari al 60 per cento delle spese sostenute nel 2020, per un massimo di 80.000 euro, in relazione agli interventi necessari per far rispettare le prescrizioni sanitarie e le misure di contenimento

contro la diffusione del virus COVID-19, ivi compresi quelli edilizi necessari per il rifacimento di spogliatoi e mense, per la realizzazione di spazi medici, ingressi e spazi comuni, per l'acquisto di arredi di sicurezza, nonché in relazione agli investimenti in attività innovative, ivi compresi quelli necessari ad investimenti di carattere innovativo quali lo sviluppo o l'acquisto di strumenti e tecnologie necessarie allo svolgimento dell'attività lavorativa e per l'acquisto di apparecchiature per il controllo della temperatura dei dipendenti e degli utenti.

Il 6 ottobre 2020 è stato convertito in legge il Decreto Agosto n.104/2020, introducendo una grande novità per la contabilità aziendale; la sospensione temporanea degli ammortamenti.

Nell'esercizio in corso i soggetti che non adottano i principi contabili internazionali possono non effettuare fino al 100% dell'ammortamento annuo del costo delle immobilizzazioni materiali e immateriali.

La quota di ammortamento non effettuata sarà imputata nel conto economico relativo all'esercizio successivo e con lo stesso criterio saranno differite anche le quote successive, allungando, quindi, per tale quota il piano di ammortamento originario di un anno.

I soggetti che si avvalgono di questa facoltà:

- devono destinare a una riserva indisponibile gli utili per un ammontare corrispondente alla quota di ammortamento non effettuata (se gli utili sono di importo inferiore, la riserva potrà essere integrata utilizzando altre riserve disponibili);
- devono dare conto delle ragioni della deroga nella nota integrativa, indicando l'importo della riserva indisponibile e l'influenza del mancato ammortamento sulla situazione patrimoniale, finanziaria e sul risultato economico dell'esercizio.

3. LUSO E MODA

Nel corso degli ultimi vent'anni il settore dei beni di lusso ha registrato una crescita sostenuta passando da un fatturato di poco inferiore ai 120 miliardi di euro nel 2000 agli oltre 280 miliardi di euro nel 2019, con un tasso di crescita medio annuo pari al 5% circa.

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.

Nel corso del 2020, tuttavia, l'industria del lusso potrebbe subire una flessione superiore al 35%, per tornare ai livelli pre-crisi non prima di 2-3 anni. Tra i beni voluttuari, infatti, quelli di lusso rappresentano la voce maggiormente penalizzata.

Il tessile-abbigliamento, in particolare, è uno dei settori che stanno soffrendo di più a causa degli shock congiunti della domanda e dell'offerta determinati dalla diffusione della pandemia da COVID-19 in quanto è uno dei settori più globalizzati: sappiamo che oltre il 70% dei consumatori ridurrà la spesa per abbigliamento nei prossimi mesi. Basti pensare che da marzo 2020 si è già registrato un calo nell'interesse del consumatore mondiale per il settore della moda del 23% rispetto all'anno precedente. Come ben sappiamo questo è un mondo fortemente influenzato dagli acquirenti asiatici, in particolare erano i Cinesi ad affollare le vie della moda principali in Italia. La situazione ha investito tanto la moda del

lusso quanto il fast fashion: sicuramente l'interesse del consumatore si sposta verso beni di prima necessità.

Secondo ricerche effettuate da McKinsey in “the state of fashion 2017”², l'industria della moda aveva un valore complessivo di 2.4 miliardi di euro. Questi numeri ad oggi, non sono più sicuramente immaginabili. La produzione tessile, di abbigliamento e accessori hanno subito nel mese di aprile un crollo dell'81% su base annua anche se nello stesso mese ci è stato un lieve recupero dato dal graduale allentamento delle misure restrittive ma alcune stime eseguite da analisti economici dicono che nel prossimo anno, le perdite potranno raggiungere il 50% dei fatturati rispetto ai bilanci chiusi nel 2019.

Un'indicazione immediata dell'impatto dello stop del settore a livello globale proviene dall'analisi dell'andamento azionario delle principali imprese della moda quotate. Data la forte correlazione tra i prodotti della categoria 'abbigliamento e accessori' e l'esperienza personale d'acquisto, quasi tutte le aziende hanno sperimentato una contrazione compresa tra il 15% (Hermès) e il 45% (Ferragamo), con Prada che è arrivata a perdere il 35% circa rispetto al valore di inizio anno. La più resiliente alla crisi Covid-19 sembra essere stata la francese Hermès, la quale ha già superato 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.

² Achim Berg, “The State of Fashion 2017”, 1 dicembre 2016

3.0.1. LO SCENARIO CINESE

I tempi disomogenei della diffusione dei contagi e delle riaperture 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 dovuta alla severità delle misure di lockdown. La graduale riapertura in atto dalla fine di aprile, 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 conversione e un importo unitario delle transazioni più elevato. Una decisa accelerazione di un trend iniziato già prima della crisi, che vede i consumatori cinesi ridurre la loro spesa fuori dal paese per acquistare i prodotti dei brand internazionali a ritmi molto più sostenuti in patria.

3.0.2. LO SCENARIO EUROPEO

L'Europa, che stava sperimentando una performance economica moderatamente positiva prima del dilagare della pandemia, 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. Nonostante le riaperture in quasi tutti i paesi europei, i brand del lusso continuano a registrare un giro d'affari drasticamente ridotto rispetto al periodo pre-crisi, anche a causa della ancora pressoché totale assenza di turismo internazionale.

Andando nello specifico, l'Italia, in quanto centro della moda, è stata colpita duramente dalla crisi, registrando un calo di interesse del 49%. Una perdita sostanziale se paragonata agli altri paesi dell'unione europea come Regno Unito (-29%), Spagna (-26%), Germania (-22%), Francia (-16%). Questo calo di interesse ha mostrato la necessità di cambiamenti nell'offerta dei prodotti, nei canali di vendita e nella comunicazione.

Prendiamo ad esempio aziende italiane come Tod's e Ferragamo che hanno incontrato difficoltà, stimando un calo del fatturato nel primo trimestre 2020 tra il 25% e il 33% a causa del Covid-19.

3.0.3. LO SCENARIO STATUNITENSE

Gli Stati Uniti sono stati l'ultima area, in ordine temporale, a registrare il calo del giro d'affari nel settore, con una riduzione dei consumi più pronunciata nel corso delle ultime settimane e prospettive negative legate alla contrazione del reddito disponibile della classe media, particolarmente vulnerabile alle conseguenze della crisi in corso.

Inoltre, questo periodo è strettamente legato al cambio presidenziale in atto che può influenzare a sua volta le scelte e le decisioni dei consumatori.

Si riporta a titolo di esempio il caso della storica società statunitense di abbigliamento maschile Brooks Brothers, che ha annunciato il ricorso alla procedura di amministrazione controllata a inizio luglio 2020. La società, che ha chiuso 51 negozi su 250, mira a ricercare un socio per rilanciare il brand.

3.1. L'E-COMMERCE NELLA MODA

Se le aziende molto legate alle reti fisiche e all'esperienza diretta hanno subito un rallentamento, l'e-commerce ha invece avuto una forte spinta al rialzo. Gli andamenti azionari di alcune aziende di e-commerce come Zalando (+46%) riflettono l'accelerazione

nelle vendite registrata nei mesi di lockdown, potendo parzialmente compensare la chiusura fisica dei punti vendita con la distribuzione online. Ma anche l'andamento azionario di alcune aziende, come ad es. Inditex (Zara), ha registrato un netto rialzo dopo avere comunicato di voler puntare sempre di più sul commercio online. Accanto a questi, anche piattaforme che aggregano brand e negozi fisici (i cosiddetti marketplace) hanno sperimentato una forte crescita, come il sito Farfetch che ha registrato un eccezionale incremento del 77% del suo titolo in Borsa.

Del resto, già prima della crisi, la digitalizzazione del settore stava progredendo in maniera piuttosto spedita lungo tutta la filiera, dall'ideazione, alla produzione, alla distribuzione e commercializzazione dei prodotti.

Se al momento l'esperienza digitale prevale ancora soprattutto nella fase di scelta dell'acquisto (per il 70% degli acquisti totali), mentre le vendite online sono ancora circa il 10% del totale, è certo che questo processo è destinato a subire un'accelerazione in seguito alla crisi provocata dalla pandemia.

Le norme di distanziamento sociale continueranno ad avere un impatto significativo sulla fruizione degli spazi commerciali da parte dei consumatori. Questa circostanza richiederà un'evoluzione della strategia in particolare da parte dei brand della moda, che dovranno presidiare i canali digitali con un approccio a 360° gradi per offrire ai clienti esperienze d'acquisto innovative, con una flessibilità tale da creare un legame con il consumatore in modo da semplificare la vendita dei proprio prodotti.

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 dell'e-commerce sul fatturato superiore al 10%, mentre altre, tra cui diverse di quelle italiane, online sono ancora ferme al 2%-3%.

Il settore dell'alta moda ha inoltre, più di altri, l'esigenza di conoscere nel dettaglio le preferenze della clientela, così da poter personalizzare l'esperienza di acquisto e il prodotto stesso. Il canale fisico sarà strategico per proporre un'esperienza customizzata e l'incremento della digitalizzazione del processo di acquisto potrà aumentare significativamente la mole di dati e informazioni a disposizione delle aziende per un prodotto finale.

La chiusura quasi totale dei canali commerciali, ad esclusione dell'online, ha comportato una contrazione delle vendite al dettaglio di abbigliamento nel mese di aprile superiore all'83% rispetto allo stesso mese dell'anno precedente. Il periodo di lockdown ha determinato il blocco di tutte le attività commerciali dei negozi di abbigliamento e accessori, interessando circa 300mila addetti. L'e-commerce, garantendo la sussistenza di un giro minimo d'affari per le imprese attive nelle vendite online, è stato uno dei principali fattori di resilienza del settore, ma, allo stesso tempo, è uno dei principali fattori di rischio per l'occupazione retail. Le stime indicano che, nel solo 2020, si potrebbe verificare un aumento della disoccupazione compreso tra il 30,4% e il 38,3% rispettivamente in ipotesi di scenario Base o Estremo.

3.2. LA REAZIONE DELLE IMPRESE DEL SETTORE

Di fronte a quello che poteva essere uno scenario catastrofico, alcune imprese del settore moda sono state ancora una volta in grado di stupire. Attaccate dal Coronavirus e costrette a fermare o rallentare la loro corsa sono riuscite a cambiare pelle, riconvertendo la loro produzione per rispondere ai bisogni del momento. Una trasformazione che in diversi casi ha permesso ad alcune aziende di modificarsi e aprire il loro mercato verso nuovi territori,

ad altre invece di mettersi al servizio del proprio paese per soddisfare la domanda di beni necessari.

Ciò che ha contraddistinto la temporaneità della produzione è stata la distinzione tra multinazionali e PMI: mentre per le grandi realtà internazionali la riconversione è quasi sempre parziale e temporanea, per molte piccole e medie imprese l'introduzione di nuovi prodotti ha assicurato continuità ad una produzione che altrimenti si sarebbe bloccata.

Possiamo far riferimento ai big brand della moda che sono riusciti temporaneamente a garantire sicurezza, producendo alcuni di quelli che sono elementi necessari alla lotta contro il virus come mascherine, camici e guanti.

3.3. I BRAND AL SERVIZIO DELLA PANDEMIA

Gucci ha risposto all'appello della regione Toscana per la produzione di mascherine e camici per il personale sanitario. Sono oltre 1.100.000 le mascherine chirurgiche e 55.000 i camici che sono stati donati, con l'autorizzazione delle autorità competenti.

Anche Prada, su richiesta della Regione Toscana, ha avviato la produzione di 80.000 camici e 110.000 mascherine da destinare al personale sanitario della Regione.

Il Gruppo Armani ha comunicato il 26 marzo 2020 la conversione di tutti i suoi stabilimenti produttivi italiani nella produzione di camici monouso destinati alla protezione individuale degli operatori sanitari impegnati a fronteggiare il Coronavirus.

Nel periodo di piena pandemia, a seguito dell'iniziale donazione stanziata a favore della Protezione Civile e degli ospedali Luigi Sacco, San Raffaele, Istituto dei Tumori di Milano

e dello Spallanzani di Roma, Giorgio Armani ha deciso di dare il suo contributo anche all'ospedale di Bergamo, a quello di Piacenza e a quello della Versilia, arrivando così a una donazione complessiva di 2 milioni di euro.

L'azienda Lardini ha riorganizzato una parte della sua filiera produttiva a Filottrano, utilizzando la catena, le fasi di acquisto e logistica, per la realizzazione di mascherine protettive, ad uso esclusivamente civile, in vista della carenza di materiale per la popolazione.

Data la grave crisi sanitaria, l'azienda ha deciso di acquistare un macchinario specializzato nella produzione delle mascherine, garantendo una produzione giornaliera di 2000 pezzi.

L'azienda ha acquistato da un fornitore italiano il tessuto non tessuto idoneo per la realizzazione di questi presidi di protezione, nell'assoluto rispetto delle norme di fabbricazione vigenti. Queste sono infine rese sterili con trattamento ad Ozono in camera stagna, per poi essere confezionate confezionate e distribuite.

Dopo diversi tentativi, l'azienda è stata tra le prime in Italia ad aver ottenuto la certificazione di garanzia dello Stato su questi dispositivi.

Il Gruppo Calzedonia ha riconvertito alcuni dei propri stabilimenti alla produzione di mascherine e camici. Un'operazione fortemente voluta dal Presidente.

La conversione è stata possibile sia grazie all'acquisto di macchinari speciali per la creazione di una linea semi-automatica, sia formando le cucitrici al nuovo tipo di produzione. Questo nuovo assetto ha permesso la produzione di 10.000 mascherine al giorno.

Il Gruppo Zegna, nell'ambito delle azioni intraprese per contribuire a combattere la crisi globale causata dall'emergenza COVID-19, ha avviato la produzione di 280.000 camici protettivi per il personale medico e ospedaliero. Una parte delle linee produttive è stata

convertita per la produzione di 250.000 camici destinati alla Regione Piemonte e di 30.000 camici al Canton Ticino, per rispondere alla prima urgenza.

Anche Burberry si è unito allo sforzo globale per combattere l'epidemia. Utilizzando la sua filiera globale per accelerare la consegna di oltre 100.000 mascherine chirurgiche al Servizio Sanitario Nazionale del Regno Unito per la distribuzione al personale medico. Convertendo la fabbrica produttrice di trench alla produzione di abbigliamento e mascherine protettive per i pazienti, con l'approvazione dell'Agenzia di regolamentazione dei medicinali e dei prodotti sanitari. Oltre che finanziando la ricerca di un vaccino monodose sviluppato dall'Università di Oxford e donando a enti di beneficenza che si dedicano alla lotta alla povertà alimentare in tutto il Regno Unito.

4. IL CASO LARDINI

La Lardini è un'azienda marchigiana nata nel 1978 dal sogno di tre fratelli. Essa opera nel settore della moda, concentrando gran parte della produzione sul capo spalla.

Nel settembre del 2019, l'azienda ha chiuso il proprio bilancio tagliando il traguardo dei 94 milioni di euro. Ad oggi, come gran parte delle aziende mondiali, la Lardini ha visto diminuire il proprio fatturato, arrivando ai 65 milioni di euro e nonostante tale diminuzione, l'azienda prevede comunque di ottenere un pareggio di bilancio senza perdite d'esercizio.

Per superare l'impatto della pandemia, l'azienda ha affrontato e sta affrontando sfide molto impegnative in un contesto di forte incertezza. Per necessità, l'alta direzione ha dovuto reagire ed agire nell'immediato, focalizzandosi sui bisogni dei propri dipendenti, dei clienti e dei fornitori. In parallelo però ha cercato di stabilizzare i ricavi e di allineare il proprio business all'involuzione della domanda.

L'alta direzione si è vista obbligata a riorganizzare da zero la struttura e rielaborare un piano di sicurezza, con il fine ultimo di tutelare al massimo i propri dipendenti. Il protocollo sanitario è stato condiviso e attuato con la collaborazione delle organizzazioni sindacali.

Facendo riferimento ai decreti-legge, richiamati nei capitoli precedenti, vediamo come l'azienda Lardini ha usufruito degli strumenti concessi dallo Stato italiano per fronteggiare al meglio la situazione generata dalla pandemia.

4.1. INTERVENTI AZIENDALI

Facendo riferimento ai decreti-legge, richiamati nei capitoli precedenti, vediamo come l'azienda Lardini ha usufruito degli strumenti concessi dallo Stato italiano per fronteggiare al meglio la situazione generata dalla pandemia.

Per quanto riguarda la gestione dell'impresa sono state prese decisioni importanti per garantire in primis la continuità aziendale.

4.1.1. DECRETO LIQUIDITÀ

In questo periodo ciò che conta davvero è la possibilità di avere denaro a propria disposizione per risanare le ingenti perdite generate dallo stop della produzione.

Già da Dicembre 2019, la società ha deciso di giocare in difesa. Sono stati chiusi tutti i vecchi mutui ricalcolando un nuovo piano di ammortamento, in modo da non utilizzare nell'immediato gli aiuti che sono stati concessi grazie al decreto-legge "Liquidità" cercando piuttosto di creare in autonomia una solida base finanziaria su cui fare riferimento. Di fatti, grazie ai dati sempre incoraggianti che la società ha ottenuto con il passare degli anni, Banca Intesa ha concesso il finanziamento previsto dai decreti per il massimo importo ottenibile. Più in particolare, l'azienda madre ha ottenuto i 5.000.000 ovvero la quota massima prevista dal decreto per singolo beneficiario; mentre la restante parte ovvero 1.500.000 è stata suddivisa tra le controllate della società.

Il denaro così ottenuto ha permesso di concedere dilazioni di pagamento ai clienti e altresì di andare incontro in particolare ai piccoli fornitori che in questo momento più di tutti necessitavano di liquidità.

4.1.2. CASSA INTEGRAZIONE IN DEROGA

In 42 anni di attività l'azienda Lardini non ha mai avuto la necessità di usare lo strumento di cassa integrazione. Si nota quindi con questo la dimensione dell'evento. I dipendenti nonostante tutto si sono sentiti "tranquilli", la cassa integrazione è stata anticipata dall'azienda. Sappiamo che dato questo meccanismo intrinseco ma necessario non tutte le aziende hanno potuto mettere a riparo i propri dipendenti. Il periodo di cassa integrazione si sta protrahendo e siamo ormai quasi giunti agli 8 mesi. Iniziativa importante presa per i mesi di settembre e ottobre è stata quella del premio integrativo del raggiungimento degli obiettivi aziendali, ovvero un premio di 700 euro che potesse garantire uno stipendio solido e simile a quello percepito in un periodo di normalità.

4.1.3. DECRETO RILANCIO

Le attività non potevano riprendere se non fossero state messe in atto tutte le misure previste dal governo in materia di sanificazione dei locali produttivi e di adeguamento alle misure per evitare la diffusione del virus. All'azienda sono serviti circa 50.000 euro per la sanificazione dell'headquarter e delle controllate per un totale di 20.000 mq. Grazie al bonus previsto dal decreto, 9.000 euro delle spese sostenute sono state recuperate. L'azienda è stata completamente riorganizzata: i turni di lavoro sono stati sdoppiati in sei ore per ogni reparto (taglio, catena, stiro, ufficio stile, amministrazione, ufficio modelli e uffici commerciali). Le dieci entrate dell'headquarter sono state divise in compartimenti stagni e munite di termoscanner per misurare la temperatura, guanti e mascherine. Le entrate, nonostante i turni, ovviamente sono state scaglionate. Ogni bagno è stato dotato di luce rossa per evitare assembramenti. Di conseguenza, sono stati eliminati tutti i distributori snack così come la mensa aziendale, potenzialmente luogo non sicuro, è stata chiusa. Dopo la riapertura, per

garantire ulteriore sicurezza ai dipendenti, a round mensili sono stati effettuati test sierologici per scongiurare la presenza di qualche positivo al virus. La spesa per questi controlli fino ad oggi si aggira all'incirca sui 40 mila euro.

La sicurezza è diventata requisito necessario anche alla riapertura dei vari punti vendita. A tal proposito sono stati messi a disposizione in ogni negozio dei kit contenenti guanti e mascherina da dare in dotazione obbligatoria ad ogni visitatore. Allo stesso modo, i capi ogni qual volta siano misurati, vengono messi in delle macchine ad ozono per essere sanificati. Questo fa sì che come sono al sicuro i lavoratori, lo possano essere anche i clienti.

Le mascherine sono anche a disposizione di coloro che ordinino qualcosa dall'e-shop: ad ogni ordine un kit di tre mascherine viene regalato.

Ricordo inoltre che l'azienda Lardini è stata una delle prime aziende in Italia che ha ottenuto il permesso di produrre mascherine certificate.

4.2. I BILANCI

I bilanci aziendali ad oggi non sono stati approvati, in quanto vengono chiusi a Settembre, dunque non possiamo andare ad analizzare dei dati che ci forniscano delle stime precise di quello che è stato da un punto di vista numerico. Facciamo allora riferimento al bilancio di una società controllata, il Pantalonicificio Co.Mi.G. srl. Questo bilancio è stato chiuso a Dicembre 2019 ed approvato a Giugno 2020, dato il prolungamento per l'approvazione dei bilanci prevista dalle disposizioni ministeriali a seguito del lockdown generale. In nota integrativa infatti troviamo riferimento di quanto stava succedendo in quel periodo. In particolare leggiamo nella nota integrativa una voce indicante "Emergenza Covid-19". Si fa

qui riferimento ai primi provvedimenti presi dal governo e si indica che la società similmente alla controllante ha preso tutte le misure necessarie alla convivenza con il Virus. Si sono fornite delle stime su un'ipotesi di fatturato in diminuzione per l'anno che seguiva. Si faceva riferimento ad un 10 / 15 % e forse ad oggi possiamo ritenerla una previsione un po' ottimistica. La diminuzione di fatturato infatti ad oggi si aggira sia per la controllante che per le controllate attorno al 30% per l'anno 2020.

4.3. LE PROSPETTIVE FUTURE

Effettuare stime o analisi che possono riguardare il fatturato o l'andamento del settore moda in questo periodo è praticamente impossibile.

Si può analizzare però il comportamento del consumatore. Il Covid ha solamente velocizzato un processo che era già in atto e che vedeva la sostenibilità, sociale ed economica nonché ambientale, al centro dell'attenzione. Difatti, rappresenta un'opportunità per le aziende del settore di ribadire il proprio impegno verso un futuro della moda sempre più green e rivedere l'organizzazione delle stagionalità.

Tutto questo deriva da considerazioni che confermano la fashion Industry come il secondo settore più inquinante al mondo dopo quello petrolifero. Ogni anno è responsabile del 10 per cento delle emissioni globali di gas serra e contribuisce allo spreco delle risorse idriche per il 20 per cento del totale, necessarie per diversi processi come tintura, stampa e finissaggio, ma anche per mantenere le piantagioni di cotone.

Questi dati si spiegano se si considera che il settore conta un giro d'affari di 225 miliardi di euro, dà lavoro a più di 300 milioni di persone in tutto il mondo e contribuisce in maniera significativa alla ricchezza mondiale.

A questo proposito nonostante il momento di crisi legato all'incertezza scatenato dal coronavirus, è emerso un aspetto fortemente positivo per l'ambiente. Gran parte della popolazione crede che limitare gli impatti sul cambiamento climatico sia diventato ancora più importante e ritiene che si debba prestare maggiore attenzione alla riduzione dell'inquinamento.

Spostandoci sul livello pratico, i consumatori hanno già iniziato a modificare i loro comportamenti, apportando cambiamenti significativi al proprio stile di vita per ridurre il proprio impatto ambientale. Alcuni di essi si sono già spostati sull'acquisto di prodotti riciclati o con imballaggi ecologici.

In questo ambito chi gioca un ruolo fondamentale non è il consumatore ma il produttore. Proprio negli ultimi anni, i grandi gruppi e brand della moda hanno iniziato a vedere la sostenibilità come un fattore competitivo.

Rendere il proprio brand più sostenibile non significa soltanto accorgersi dell'importanza e dell'urgenza del tema ma significa accorgersi e mettere in atto tutti quei processi che consentano una produzione attenta all'ambiente, agli individui e allo stesso tempo al profitto.

In particolare si dovrà rendere la propria catena di produzione più trasparente e tracciabile, dando quindi la possibilità al consumatore di sapere dove e come sia stato prodotto un capo in tutte le sue fasi di lavorazione.

I materiali e i processi innovativi dovranno essere più responsabili, come è per esempio il passaggio da un'economia lineare, che prevede che un capo venga gettato alla fine del suo

ciclo di vita, a una circolare, che invece reimpiega i materiali estendendone la durata nel tempo.

Ancora, sulla questione “inquinamento”, si propone un possibile piano articolato per la ripartenza del settore dell’abbigliamento che prevede la creazione di valore nel lungo termine. Possiamo citare incentivi per la ripartenza e il rafforzamento del sistema nazionale: già in atto nel caso del sistema italiano grazie ai decreti precedentemente nominati e spiegati. Ruolo delle partnership per l’innovazione nel settore dovranno prendere più spazio possibile: una collaborazione potrebbe essere fondamentale e potrebbe generare una protezione della filiera e un’innovazione dei prodotti e dei processi aziendali attraverso la riconversione digitale degli stabilimenti produttivi in Smart Factories. Il ruolo della partnership è a sua volta importante anche per la promozione di modelli legati alla slow fashion, che favoriscono la diffusione di prodotti di qualità, valorizzando la produzione e il Made in Italy. E infine si può parlare di Digital fashion e di nuovi comportamenti di consumo; le misure di distanziamento sociale hanno enfatizzato l’importanza del digitale quale strumento utile per il superamento della crisi. Proprio per questo motivo, possiamo vedere la clientela futura come una clientela sempre più orientata verso l’acquisto online. Permettendo quindi all’impresa di investire e impiegare le proprie energie sul digital.

6. CONCLUSIONI

Sicuramente non esistono metodi scientifici che aiutano a prevedere il successo di un prodotto come quello del settore dell'abbigliamento che è per definizione un prodotto creativo, esistono solamente delle metodologie che possono indurre i creativi a ideare ciò che i consumatori più o meno consapevolmente desiderano. È quindi il cambiamento l'essenza di queste imprese: l'attività creativa è in continuo rinnovamento. Dunque le imprese del settore non dovrebbero vedere il cambiamento come un aspetto negativo, bensì come un'opportunità di crescita.

Questa deve partire sicuramente dalla direzione manageriale che deve si razionalizzare, finalizzare e supportare il processo creativo e deve avere altresì una cultura duale, ovvero deve conciliare questa razionalità con la creatività in modo tale da rafforzare le due parti. Infatti la sorte delle imprese della moda continuerà a dipendere dai creativi ma anche soprattutto dalla capacità di gestire i processi di innovazione.

Significative sono le parole dello stilista Giorgio Armani che in una lettera scritta all'inizio di questo periodo dice: "il declino del sistema moda, per come lo conosciamo è iniziato quando il settore del lusso ha adottato le modalità operative del fast fashion con il ciclo di consegna continua, nella speranza di vendere di più... Io non voglio più lavorare così, è immorale" ... "Questa crisi è una meravigliosa opportunità per rallentare tutto, per riallineare tutto, per disegnare un orizzonte più autentico e vero." ... "Basta con gli sprechi di denaro per gli show, sono solo pennellate di smalto apposte sopra il nulla. Il momento che stiamo attraversando è turbolento, ma ci offre la possibilità, unica davvero, di aggiustare quello che non va, di togliere il superfluo, di ritrovare una dimensione più umana... Questa è forse la più importante lezione di questa crisi", conclude lo stilista³.

³ Giorgio Armani, WWD Women's Wear Daily

Una lettera che a primo impatto può sembrare esclusivamente legata al mondo della moda ma come possiamo ben notare, esprime necessità di ripartire dalle priorità, rallentando quei ritmi forsennati legati alla globalizzazione dell'ultimo ventennio.

Ritmi che hanno modificato le attitudini e il pensiero del genere umano, portandolo a cercare sempre qualcosa in più rispetto a quello che si possiede già generando così una corsa infinita verso il nulla.

Quella di Armani è una lettera con un contenuto chiaro e semplice che con altrettanta semplicità ci invita a fermarci e a ragionare sulle piccole cose, chiedendoci di mettere in primo piano le cose davvero importanti e di fare così, quello che possiamo intendere come un vero e proprio passo indietro.

SITOGRAFIA

- Come sta cambiando la moda, un viaggio nel futuro:
<https://www.lifegate.it/longform/moda-futuro>
- Coronavirus, le misure adottate dal governo: <http://www.governo.it/it/coronavirus-misure-del-governo>
- Coronavirus, le misure urgenti di sostegno per famiglie, lavoratori e imprese:
<https://www.ipsoa.it/documents/impresa/contratti-dimpresa/quotidiano/2020/02/29/coronavirus-misure-urgenti-sostegno-famiglie-lavoratori-impres>
- Coronavirus, riconversione industriale; le aziende che ora producono camici, mascherine e respiratori: <https://www.iodonna.it/attualita/storie-e-reportage/2020/03/23/coronavirus-le-aziende-della-moda-e-non-solo-ora-producono-camici-mascherine-e-respiratori/>
- Da Lardini protocolli per la gestione in sicurezza dei negozi:
<https://www.ilsole24ore.com/art/da-lardini-protocolli-la-gestione-sicurezza-negozi-ADx89AU>
- Decreto “Liquidità”, le misure per il Fondo di garanzia:
<https://www.fondidigaranzia.it/dl-liquidita-le-misure-per-il-fondo-di-garanzia/>
- Decreto del 6 aprile: credito e liquidità alle imprese:
<https://fiscomania.com/decreto-impres-aprile/>
- Emergenza coronavirus, la riconversione è diventata un’opportunità per le imprese:
<https://www.randstad.it/knowledge360/news-aziende/emergenza-coronavirus-la-riconversione-e-diventata-unopportunita-per-le-impres/>

- Giorgio Armani, la lettera al mondo della moda:
<https://www.ilfattoquotidiano.it/2020/04/14/giorgio-armani-la-lettera-al-mondo-della-monda-io-non-voglio-piu-lavorare-cosi-e-immorale-e-tempo-di-togliere-il-superfluo/5769591/>
- La Cina ci mostra già quale sarà il futuro della moda e del lusso post Covid:
<https://www.harpersbazaar.com/it/moda/storie/a32444253/moda-lusso-cina-coronavirus/>
- La moda verso una digitalizzazione della supply chain:
<https://www.mckinsey.it/idee/mckinsey-la-moda-verso-una-digitalizzazione-della-supply-chain>
- Lardini, dalle origini a oggi: https://www.lardini.com/it_it/dalle-origini-a-oggi
- McKinsey, la moda del post Covid è più green:
<https://www.mffashion.com/news/livestage/mckinsey-la-moda-post-covid-e-piu-green-202009241841484178>
- Misure urgenti di sostegno per famiglie, lavoratori e imprese:
<https://www.assolombarda.it/servizi/lavoro-e-previdenza/informazioni/misure-urgenti-di-sostegno-per-famiglie-lavoratori-e-imprese-connesse-all2019emergenza-epidemiologica-da-covid-19>
- Moda e lusso, così i brand riavvolgono il nastro:
<https://www.mckinsey.it/idee/moda-lusso-cosi-i-brand-riavvolgono-il-nastro>
- Per la moda nel 2020 previsto calo di fatturato tra il 20e il 25%:
<https://www.ilsole24ore.com/art/per-moda-2020-previsto-calo-fatturato-il-20-e-25percento-AD12mOY>
- The State of Fashion 2017: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-state-of-fashion#>

BIBLIOGRAFIA

- Danila Baglieri, G. Battista Dagnino, Rosario Faraci, **Economie e gestione delle imprese**, ISEDI, Torino, 2013
- Michel Chevalier, Gérald Mazzalovo, **Luxury brand management. Una visione completa sull'identità e la gestione del settore del lusso**, Franco Angeli, Milano, 2008
- Piccola biblioteca del sole 24 ore, **“lockdown. Il giorno dopo. Ricostruire l'Europa, l'economia, la finanza”**, Milano, 2020
- Stefania Saviolo, Salvo Testa, **Le imprese del sistema moda. Il mentalmente al servizio della creatività**, Rizzoli Etas, Milano, 2005
- Giulio Tarro, **Covid. Il virus della paura**, Ilmiolibro self publishing, 2020