

LA CRISI SI FA SENTIRE ANCHE NEL SETTORE MODA CON INTENSITÀ DIVERSE PER SINGOLI COMPARTI

# In contrazione, ma con un crescente sviluppo dei canali low price

Anna Zinola

La crisi economica non risparmia l'abbigliamento. I dati inerenti il 2008 e una parte del 2009 evidenziano, infatti, una complessiva contrazione delle vendite. In concreto nel 2008 il mercato è calato, rispetto all'anno precedente, del 2,7% a volume e del 2,5% a valore (fonte: Sita Ricerca).

1. Diminuzione più marcata per l'uomo rispetto alla donna
2. In crescita le catene in franchising
3. Dalla delocalizzazione si sta passando a una produzione made in Italy

## LO SCENARIO ATTUALE

La dinamica è trasversale ma tocca con intensità differente i singoli settori. L'esterno donna (abiti, camicie, gonne ecc.) mostra una diminuzione più marcata a volume (-2,9%) a conferma di una sostanziale tenuta dei prezzi, che scendono solo dell'1,6%. Più critica la situazione dell'esterno uomo (giacche, giubbotti, pantaloni ecc.). Il dato a volume segna -4,5% e quello a valore -3,6%. Per quanto concerne l'underwear e la calzetteria si rileva una maggiore sofferenza del segmento femminile, i cui i volumi si



Il trend negativo colpisce in modo trasversale le offerte donna e uomo

contraggono del 4%. Ciò nonostante i prezzi sembrano mantenere una discreta stabilità, arrestando l'emorragia all'1,6%. In tal senso le aziende hanno lavorato bene, proponendo modelli con un chiaro, percepito, valore aggiunto (in termini di stile, materiale, lavorazione ecc.). È il caso dei fuseaux, delle ghettoni, delle calze senza punta e, in generale, di tutti quegli articoli che solleticano il senso della novità. Oggi è soprattutto su questi prodotti che le donne sono disposte a investire, spendendo un po' di più sia in termini economici sia sul piano del tempo dedicato alla scelta. Il trend negativo si conferma anche sul versante scarpe e accessori. Nel dettaglio le calzature registrano un -2,7% a volume, in linea con l'andamento dell'intero settore fashion. Tuttavia il calo a valore è decisamente più elevato e si attesta a

-4,8%. Per fare fronte alla situazione contingente e arginare il crollo dei consumi le aziende hanno, pertanto, fatto pressione sulla leva del prezzo. Ciò sembra valere, soprattutto, per il segmento femminile, che è tradizionalmente più centrato sull'acquisto delle calzature e tende a cambiare spesso modello e tipo di scarpe. Il medesimo elemento (vale a dire la maggiore criticità del dato a valore) si ritrova nel comparto degli accessori, che segnano -1,2% a volume e -2,8% a valore. Se si vuole trovare un indicatore, seppure debolmente, positivo occorre rivolgersi al target infantile. L'abbigliamento esterno per ragazzi, bambini e neonati mostra, infatti, lievi segnali di crescita. In particolare si osserva un'espansione dei volumi dello 0,4%, alla quale corrisponde un aumento a valore dello 0,9%. Il fenomeno è soste-

nuto dall'andamento positivo di due subcompatti: i capi per neonati e quelli per teen ager. Nel primo caso si assiste allo sviluppo dei prodotti di fascia più elevata, caratterizzati da un prezzo medio-alto/alto e da una certa ricercatezza (per esempio utilizzo di materiali preziosi come il cachemire). Nel secondo caso si nota, invece, la sempre maggiore attenzione ai dettami della moda (colori, design, stile ecc.) e alle marche, che ovviamente non coincidono con quelle in auge del mondo adulto. Tra le ragazze dominano, così, brand come Fornarina, Brandy Melville o Fiorucci, mentre i ragazzi calzano rigorosamente All Star e portano sulle spalle zaini Jansport.

## IL TREND DI LUNGO PERIODO

Se si ampliano un po' i confini temporali ci si rende conto che la situazione attuale non è che l'ennesima recrudescenza di un'ondata recessiva che va avanti da anni. L'analisi dei dati forniti dal Fashion Consumer Panel di Sita Ricerca evidenzia, infatti, che la crisi è di fatto (ri)cominciata nel 2001. Il trend dell'abbigliamento ha mostrato i primi tratti critici nel 1992: dal '92 al '96 i consumi sono diminuiti, in volume, dell'8,1%. Quindi, tra il 1997 e il 2000, i consumi nel settore dell'abbigliamento hanno sorprendentemente recuperato, ritornando al livello ante-crisi (+8%). Nel 2001, però, è ripartito il calo, culminato nelle ultime stagioni. Ciò significa che nell'arco di 16 anni (tra il 1992 e il 2008) il livello dei consumi di abbigliamento si è complessivamente

abbassato del 7,4%. Non solo: la flessione ha toccato tutte le categorie, sebbene in maniera diversa. A soffrire sono stati soprattutto i capi maschili, che dal 1992 al 2008 hanno registrato un crollo superiore al 19%, e l'underwear, che ha segnato -12,5%. Molto più contenuto risulta l'esterno femminile, che si è fermato a -0,7%. Tale differenza pare riconducibile a più fattori. In primo luogo le donne sono tradizionalmente più attente alla moda e più disponibili a spendere per i capi di abbigliamento. Nei periodi di congiuntura economica negativa il fashion può, anzi, talora diventare una sorta di bene rifugio, con una forte valenza autograficataria. In seconda battuta l'ampliamento dell'offerta, e in particolare di quella più conveniente, ha favorito l'andamento degli acquisti. L'ingresso sul mercato delle insegne del fast fashion, che uniscono la focalizzazione sulla moda a un prezzo accessibile, ha, cioè, sostenuto i consumi. Anche lo sviluppo delle seconde e terze linee degli stilisti, che garantiscono l'accesso alla griffe a fronte di un investimento economico più limitato, ha lavorato in questa direzione. È interessante osservare che, all'interno di uno scenario decisamente critico, l'unico settore in

controtendenza è costituito dall'abbigliamento infantile. Tra il 1992 e il 2008 il consumo dei capi per i più piccoli è aumentato del 3,7%. Ciò significa che i genitori sacrificano i propri desideri per soddisfare quelli dei figli o, forse, trovano la propria gratificazione in quella dei figli.

#### LA SPESA

A calare non sono solo i volumi ma anche la percentuale di reddito destinata all'abbigliamento. Se, cioè, sino a qualche anno fa si investiva in abiti fino al 13% del proprio budget, nel 2008 ci si è attestati all'8,6%. E le previsioni fanno supporre che, nel biennio 2009-2010, si possa scendere ancora (fonte: Fismo). Nel primo semestre del 2009 il 72% delle famiglie italiane ha dichiarato di spendere meno per abiti nuovi. Il dato appare tanto più interessante se si considera che la percentuale di coloro che affermano di tagliare le spese per i divertimenti si attesta al 65%, mentre la decisione di rinviare l'acquisto di tecnologia tocca solo il 42% (fonte: Istat). Di fatto il fenomeno pare riconducibile a due fattori principali. Da una parte si pone la contrazione complessiva del potere di spesa, che si riflette in tutti i settori. Dall'altra parte vi è la progressiva espansione

dei canali low price, che consentono di accedere a capi moda con un esborso economico più limitato. Si spiega in tal modo il successo non solo delle catene fast fashion straniere (come Zara, H&M e Mango) ma anche di molti operatori nostrani (per esempio come Patrizia Pepe, Liu Jo, Pinko o L'altra Moda). Si tratta di aziende che hanno saputo coniugare la velocità, il time to market ristretto, a uno stile distintivo, riconoscibile. In questa maniera hanno creato veri e propri marchi, con un'immagine ben definita, una distribuzione ad hoc ma anche un prezzo concorrenziale. Un'ulteriore conferma del successo dei canali low price proviene dall'ambulante, che cresce proprio nel settore dell'abbigliamento fem-

minile e dalla cui costola sono nate nuove forme di vendita. È il caso dei moving shop, ossia i negozi in movimento, che si spostano da un quartiere all'altro, o da una città all'altra, su mezzi di trasporto. I casi più noti sono quelli dell'Ape Mandra, che propone abiti per donna e bambini con un ottimo rapporto tra qualità e prezzo, e del Truck Store di Ovieste.

#### LA DISTRIBUZIONE

L'analisi dettagliata dei consumi canalizzati dalle singole tipologie di punto di vendita evidenzia alcuni tratti peculiari. In primis si rileva il perdurare della situazione di crisi dei negozi indipendenti, che perdono il 9,3% a volume e il 6,6% a valore (Fonte: Sita Ricerca). Di fatto queste realtà paiono schiaccia-

### La crisi è anche un'opportunità di crescita

Gli ultimi mesi sono stati dominati da un clima economicamente plumbeo. Le manifestazioni sono state molteplici: dai tonfi della Borsa, interrotti da fugaci rialzi, alla stretta del credito, che pesa soprattutto sui più piccoli e mette il fiato sul collo a chi ha fatto importanti operazioni indebitandosi. Ma mentre tutta l'attenzione è concentrata sugli aspetti più negativi della crisi, si comincia a cercare di capire se, all'interno di tanta negatività, si possono trovare elementi positivi e, in caso affermativo, a beneficio di chi.

È ovvio che, in una situazione con tali caratteristiche, ancor più che in passato a far la differenza è la liquidità. Una circostanza ben dimostrata, per esempio, dall'attività di Nicola Bulgari, che ha approfittato del calo dei prezzi per arrotondare la propria partecipazione nell'omonimo gruppo della gioielleria. Non solo: le imprese che si sono indebitate poco e hanno cash flow interessante hanno l'occasione di reinvestire i capitali acquistando a prezzi inferiori, se non, talora, a prezzo di saldo. In tal senso la recessione è un momento di opportunità per chi è sano. Un esempio interessante è costituito dal Gruppo Binda, azienda di orologi e gioielli alla quale fanno capo i marchi Breil Milano e Wyler Geneve. A settembre 2008, ovvero in un momento di particolare forza dell'euro sul dollaro, ha concluso l'acquisizione del 100% del pacchetto azionario di Geneva Watch, azienda americana specializzata nella produzione di orologi e sveglie. Nel 2009, invece, Diego Della Valle, proprietario di Tod's, ha acquisito, per 30,3 milioni di dollari, il 5,9% del capitale di Saks, storica catena di department store statunitense di prodotti di lusso. L'imprenditore marchigiano è così diventato il secondo azionista, dopo il multimiliardario messicano Carlos Slim, che detiene il 18% dell'azienda. La realizzazione dell'operazione è stata favorita dal calo in Borsa del titolo, che da inizio anno, appena reso noto il pessimo risultato della stagione natalizia, è crollato del 70%.



Catene monomarca e fast fashion prevalgono sui negozi indipendenti

## Tra i canali l'ambulantato è in crescita

### Negozi indipendenti

<b>Offerta</b>	estremamente eterogenea in base alle scelte della proprietà
<b>Andamento</b>	decisamente critico
<b>Target</b>	selezionato, più spesso di vicinato
<b>Posizionamento prezzo</b>	medio-alto/alto
<b>Più</b>	relazione personale con la clientela, conoscenza delle esigenze della clientela locale
<b>Meno</b>	prezzo non concorrenziale, ridotta riconoscibilità del brand

### Catene

<b>Offerta</b>	mirata, focalizzata in un settore, rinnovata con frequenza
<b>Andamento</b>	positivo
<b>Target</b>	vasto ed eterogeneo, attento al contenuto moda
<b>Posizionamento prezzo</b>	medio/medio-basso
<b>Più</b>	notorietà dell'insegna, specializzazione dell'offerta
<b>Meno</b>	presenza non capillare sul territorio, rischio di cannibalizzazione tra le insegne

### Supermercati e ipermercati

<b>Offerta</b>	limitata sia in ampiezza sia in profondità
<b>Andamento</b>	critico
<b>Target</b>	funzionale, molto focalizzato sul prezzo
<b>Posizionamento prezzo</b>	basso
<b>Più</b>	comodità, prezzo conveniente
<b>Meno</b>	ridotto contenuto moda, ambiente poco accattivante

### Department store e grandi superfici specializzate

<b>Offerta</b>	vasta e profonda
<b>Andamento</b>	critico
<b>Target</b>	abbastanza ampio, alla ricerca del giusto equilibrio tra qualità e prezzo
<b>Posizionamento prezzo</b>	medio/medio-alto
<b>Più</b>	ambiente gradevole, notorietà dell'insegna
<b>Meno</b>	presenza ridotta e disomogenea sul territorio, prezzi non sempre concorrenziali

### Ambulanti

<b>Offerta</b>	eterogenea, facilmente variabile nel tempo
<b>Andamento</b>	stabile
<b>Target</b>	esplorativo oppure funzionale
<b>Posizionamento prezzo</b>	basso
<b>Più</b>	convenienza, valenza ludica, esplorativa
<b>Meno</b>	estrema eterogeneità, servizio ridotto/assente

te da una parte dalle formule che puntano sulla convenienza tout court (dalle catene fast fashion agli ambulanti) e dall'altra dalle catene monomarca, che garantiscono una maggiore riconoscibilità del layout e del prodotto. In questo quadro

fanno eccezione solo gli store indipendenti di fascia alta che hanno saputo creare uno stile proprio, riconoscibile. In netta contrazione anche i supermercati e gli ipermercati, che calano sia a volume (-10,4%) sia a valore (-8,8%). La grande distribu-

## La profondità di offerta è un must

### Abbigliamento esterno uomo e donna

<b>Offerta</b>	estremamente vasta e profonda, rinnovata con frequenza
<b>Andamento</b>	negativo
<b>Tendenze</b>	destagionalizzazione degli acquisti, contaminazione degli stili

### Underwear e calzetteria uomo e donna

<b>Offerta</b>	vasta e profonda soprattutto nel segmento femminile
<b>Andamento</b>	negativo
<b>Tendenze</b>	focalizzazione sul contenuto moda, varietà degli stili proposti

### Abbigliamento infantile

<b>Offerta</b>	vasta e ben articolata per fascia di età
<b>Andamento</b>	debolmente positivo
<b>Tendenze</b>	attenzione al segmento neonatale, focus sui trend fashion

### Calzature e accessori

<b>Offerta</b>	vasta nel segmento femminile, più ridotta in quella maschile
<b>Andamento</b>	negativo
<b>Tendenze</b>	coordinabilità con l'abbigliamento, rinnovamento frequente delle collezioni



Buone performance per le catene in franchising

zione sembra scontare una certa limitatezza dell'offerta (in termini di ampiezza e di profondità) e l'atmosfera poco/meno appealing, premiante. Il prezzo più conveniente non pare, d'altra parte, fungere da elemento attrattivo sufficiente, anche a fronte della diffusione di altre formule che offrono un buon livello di convenienza. In discesa appaiono anche i department store e le grandi superfici specializzate (-0,4% tanto a valore quanto a volume).

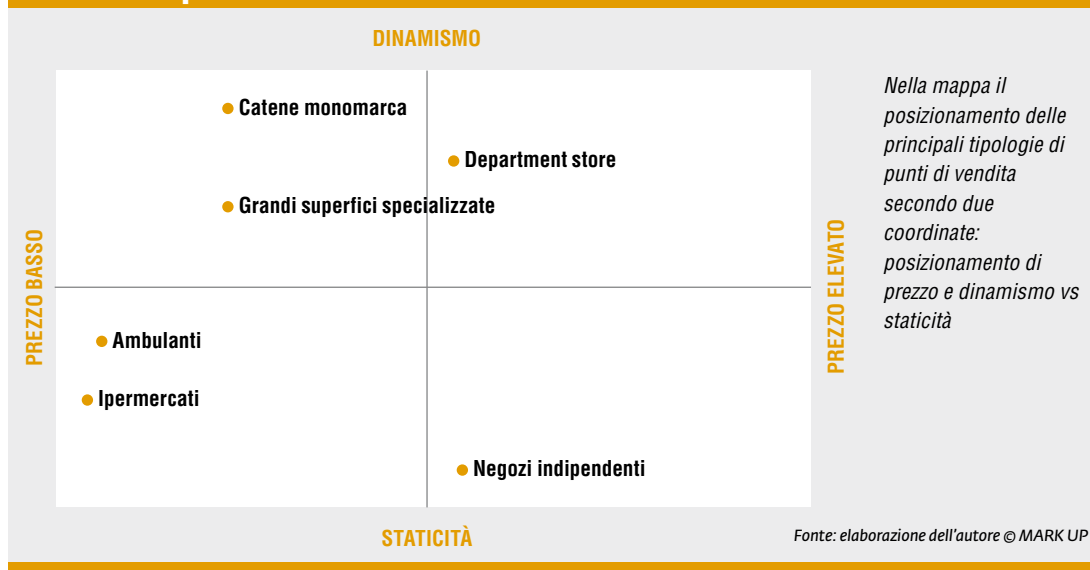
Questi punti di vendita soffrono soprattutto nell'area dell'abbigliamento esterno, dove calano del 14,6% a volume e del 10,1% a valore. Crescono, invece, le catene in franchising, che mettono a segno + 7% a volume e + 5,1% a valore. Il successo deriva da un mix di fattori, quali l'aumento del numero di catene presenti sul territorio nazionale e la progressiva espansione dei punti di vendita di ciascuna insegna, la riconoscibilità del brand e la facilità di accesso sul

piano emotivo e concreto. Non solo: le catene hanno via via colonizzato nuovi settori di mercato. Oggi sono, pertanto, presenti nell'abbigliamento (uomo, donna, bambino), nell'underwear, nella calzetteria o negli accessori. Le performance sono particolarmente positive proprio nelle aree contingenti all'abbigliamento, come l'intimo (+14,6% a volume e +10,1% a valore) e le calzature/accessori (+9,3% a volume). Andamento ambivalente, infine, per gli ambulanti. L'espansione del dato a volume (+3,2%) si accompagna, infatti, a un decremento dell'indicazione a valore (-6,3%). Ciò significa che i consumatori frequentano il mercato e vi fanno acquisti, purché il prezzo sia davvero molto/più conveniente.

## LA PRODUZIONE

Nel corso degli ultimi anni numerose aziende del comparto tessile hanno trasferito, del tutto o in parte, i processi produttivi all'estero. In alcuni casi hanno creato strutture ad hoc, esportando il proprio specifico know how, mentre in altri casi hanno, più semplicemente, fatto ricorso a subfornitori. Le mete della delocalizzazione sono principalmente i paesi dell'est europeo oppure il far east. Si tratta di aree nei quali la manodopera ha un costo decisamente competitivo e il peso dei sindacati è quasi irrilevante. Un esempio? In Ungheria per licenziare un addetto sono sufficienti tra i 5 e i 15 giorni di preavviso, a patto di non assegnare la posizione lavorativa entro i sei mesi successivi. Naturalmente anche le risorse energetiche (acqua, luce, gas ecc.) e gli immobili sono, in linea di massima, più convenienti. In concreto è possibile distinguere tra delocalizzazione vicina e lontana. Nel primo caso, che riguarda soprattutto i Paesi dell'Europa dell'est e del bacino del Mediterraneo, si esportano lavorazioni interme-

## Premiati specializzazione e brand



die, tenendo saldamente in Italia progettazione, rifiniture, logistica e commercializzazione. In questo modo l'impresa italiana si serve di stabilimenti esteri solo per parte della lavorazione. Esporta materie prime e reimporta un semilavorato da rifinire e da marchiare in Italia. Se, invece, la produzione è lontana (Pakistan, Vietnam, Malesia, Cina ecc.) il prodotto viene interamente fabbricato in quegli stabilimenti e viene poi dirottato su mercati geograficamente vicini. Naturalmente quanto più si va lontano, tanto più si rischia di allentare i rapporti con le sedi centrali. Gli esempi di aziende italiane che producono all'estero sono numerosi. Così, per esempio, Geox, azienda di scarpe e sportswear, ha, sin dalle origini, concentrato la produzione in Romania, nella provincia di Timisoara. Analogamente Lotto ha spostato buona parte della produzione in paesi come Indonesia, Turchia e Cina. Negli ultimi tempi, tuttavia, si sono verificati i primi segnali di un contro-esodo: alcune imprese sono, cioè, tornate a produrre in terra nostrana. Le motivazioni di questo come back sono molteplici. In primo luogo i co-

sti, soprattutto in alcune zone, non sono più così vantaggiosi. Ciò dipende dalle condizioni economiche complessive, co-

me, per esempio, il cambio dollaro-yuan oppure il cambio dollaro-euro, tornato a livelli più favorevoli per le nostre esporta-

## La sostenibilità è indice di differenziazione

Anche la moda diventa sostenibile. Sono numerosi i brand che scelgono di impegnarsi sul fronte dell'ambiente, utilizzando materiali ecocompatibili oppure di riciclo. La stilista Katharine Hamnett per esempio ha disegnato una collezione di capi in cotone organico, mentre Ilaria Venturini Fendi ha creato Carmina Campus, una linea di borse fatte con scarti di pelle, tessuto di arredo e pezzi di pvc. I prodotti sono realizzati in Camerun da un gruppo di donne che hanno creato un laboratorio di artigianato. Analogamente i jeans LifeGate sono confezionati esclusivamente con cotone certificato da coltivazioni senza uso di pesticidi e prodotti chimici. Ovviamente la tintura è a base di puro indaco.

Anche le grandi aziende si stanno muovendo in questa direzione. Adidas propone la collezione Grun: scarpe e vestiti ecosolidali fabbricati con materiali riciclati ed ecologici come la canapa o il cotone bio. Va ancora oltre un altro gigante dello sportswear, Nike. La società ha lanciato, negli Stati Uniti, un appello per raccogliere sneaker usate, destinate a essere riciclate per confezionarne di nuove. Alla richiesta hanno risposto i lettori del magazine National Geographic Kids, che hanno costruito la catena di scarpe più lunga della storia: 2.651 metri, pari a oltre 10.000 calzature legate tra di loro.

Di fatto queste iniziative rispondono a un duplice obiettivo. Da una parte rinforzano l'identità del brand e lo riempiono di significati di carattere anche etico. Tale aspetto è particolarmente importante per le multinazionali, che spesso sono accusate di essere poco attente alle problematiche ambientali. Dall'altra parte costituiscono un fattore distintivo: la matrice produttiva verde costituisce, cioè, un elemento di differenziazione e, talora, un indice di qualità.

zioni e in grado di penalizzare le importazioni dei prodotti di tutta la filiera dai paesi a bassi costi di produzione. In parallelo le popolazioni locali hanno via via acquisito consapevolezza e hanno cominciato a porsi come controparte più esigente. Basti pensare che, in Romania, lo stipendio medio di un addetto alla produzione è, nell'arco di 2 anni, raddoppiato, passando dai 240 euro del 2006 ai 482 euro del 2008. In secondo luogo emerge il problema del costo del petrolio. L'aumento del prezzo del greggio impatta negativamente sui trasporti, tanto da annullare molti dei vantaggi che si erano creati con la riduzione dei dazi doganali o il differenziale nei costi di manodopera. In terza battuta si sono rilevate una serie di problematiche legate all'affidabilità delle consegne. La questione riguarda in maniera specifica le tempistiche, che, in un sistema dominato sempre più dalla velocità, svolgono un ruolo essenziale. La rapidità, la necessità di essere vicini al mercato, di accorciare sempre più il time to market sfavorisce e condiziona negativamente le produzioni effettuate nei paesi più lontani. In quarta battuta si sono

verificati episodi di non conformità qualitativa, che, tanto più per i brand che si pongono nell'alto di gamma, possono risultare fortemente penalizzanti. Ma la responsabilità non è solo della congiuntura economica e delle inefficienze produttive locali. Con il passare del tempo è emersa, infatti, anche una certa difficoltà di fare sistema all'estero da parte delle imprese italiane. Il caso dell'interporto di Timisoara è emblematico. Questa base logistica, che avrebbe dovuto sostenere il radicamento delle aziende, non è ancora stata costruita. Gli italiani disponibili e interessanti a farlo erano tanti, e tutti in disaccordo tra loro. Così già alla scelta della location (alcuni proponevano una zona situata all'uscita di Timisoara, in direzione Arad, mentre altri caldeggiavano un'area ubicata a sud) ci si è arenati. Non solo, dopo anni di discussioni tra consolato e imprenditori non è ancora nato un centro culturale italiano a Timisoara, mentre i francesi e i tedeschi ne hanno da tempo uno, finanziato dai rispettivi stati. Ma quali sono le aziende che sono tornate a produrre in Italia? Tra i nomi che hanno destato più scalpore

### Lo scenario

- **L'andamento:** continua il trend recessivo che, se si eccettua la breve parentesi del periodo 1997-2000, va avanti dal 1992
- **La spesa:** diminuisce la quota di reddito dedicata all'acquisto di abbigliamento, che si attesta attualmente intorno all'8,6%
- **I segmenti:** la contrazione tocca tutti i settori, con la sola eccezione dell'abbigliamento infantile (neonati, bambini, ragazzi)
- **La distribuzione:** soffrono i negozi indipendenti e le grandi superfici despecializzate (supermercati e ipermercati). Trend positivo, invece, per le catene monomarca
- **La produzione:** il processo di delocalizzazione della produzione sembra essersi arrestato e aumentano le imprese che sono tornate a produrre in Italia

c'è Burberry, che ha recentemente spostato nel nostro paese la produzione. Stessa strada per Aquascutum, diretta rivale di Burberry, che ha affidato la produzione di maglieria, sciarpe, borse e scarpe a un'impresa italiana. Dalle sartorie del nostro paese arriva anche una parte della produzione di Paul Smith e di Pringle, nome di riferimento nel mercato del cachemire. Di fatto in Italia queste aziende possono trovare una competenza manifatturiera difficile da rinvenire in altre aree geografiche e infrastrutture in grado di sostenere scambi e movi-

menti. Inoltre l'indicazione made in Italy sull'etichetta è considerata da sempre sinonimo di prestigio e di ottima qualità nella fattura. Un aspetto da non sottovalutare per brand che si posizionano nell'alto di gamma. Ma non è solo la rassicurazione di alta qualità a far cambiare idea alla moda. I consumatori stanno divenendo più sensibili alla questione etica che sta dietro alla produzione delocalizzata in estremo oriente oppure nell'est europeo. Produrre in Italia significa, dunque, anche boicottare i manufatti che potrebbero, in qualche modo, derivare dallo sfruttamento del lavoro minore oppure essere realizzati nel non completo rispetto dell'ambiente. È interessante osservare come, nel processo di delocalizzazione, siano favorite soprattutto le regioni del centro-sud del paese. Spostare la produzione nel mezzogiorno significa coniugare i vantaggi che derivano dalla produzione in Italia all'accesso ad agevolazioni economiche fiscali o a condizioni vantaggiose per investire in nuove attività. In questo ultimo caso si tratta, in genere, di aree interessate a processi di reindustrializzazione. La delocalizzazione verso sud si muove anche con altri strumenti, come i contratti di programma o gli accordi di partneriato. ■

### Underwear e abbigliamento donna i più dinamici e alla moda

