



Il caso Piquadro

La storia, il mercato e il contesto competitivo

Piquadro nasce nel 1987 da un'idea di Marco Palmieri, che oggi ne è presidente e amministratore delegato. Inizialmente l'impresa si dedicava alla produzione, in conto terzi, di prodotti per le più prestigiose aziende italiane di pelletteria di lusso. Nel 1999, a seguito di precise scelte strategiche e di una attenta analisi del mercato, che ha permesso di individuare un chiaro posizionamento competitivo, l'azienda compie il salto di qualità ed entra sul mercato con una linea a marchio

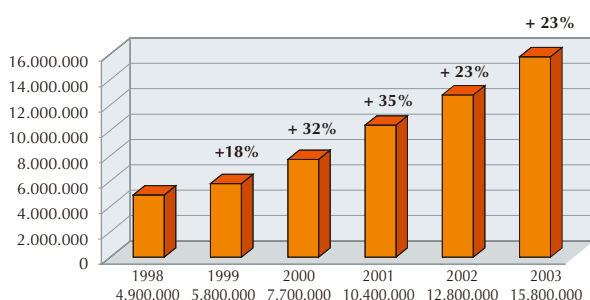


proprio. Si delinea l'immagine aziendale, viene razionalizzato il canale distributivo e avviata la prima campagna di comunicazione, rivolta al consumatore, capace di lanciare un prodotto

dal design rivoluzionario che ottiene, in brevissimo tempo, un grande successo. Si apre così la strada di una produzione sempre orientata all'innovazione e all'estrema cura dei dettagli, un percorso che afferma il posizionamento esclusivo di Piquadro. Design, comfort e tecnologia sono i tre elementi che racchiudono l'essenza di questa azienda, leader nel settore della pelletteria di lusso.

I suoi prodotti costituiscono la migliore sintesi tra la lavorazione tradizionale italiana dei materiali e la ricerca delle soluzioni tecnologicamente più avanzate. Il successo dell'azienda è scandito non solo dai numeri - una crescita del fatturato di oltre il 25% ogni anno - ma anche dall'apertura di negozi monomarca dislocati in zone prestigiose delle principali città Italiane: da novembre 2000 Piquadro apre a Milano (3 boutique in 2 anni), Roma e Firenze. Nell'ottobre 2003 Piquadro approda a Catania, e in dicembre apre un sesto flagship store a Roma. Il 2004 è l'anno delle aperture internazionali: il primo negozio monomarca in Europa è quello di Mosca (a cui se ne aggiunge un secondo in dicembre), il secondo è a Barcellona; alla fine di quest'anno i monomarca Piquadro sono in totale 12 e comprendono le ultime aperture a Cagliari e a Bologna.

Fatturato Piquadro



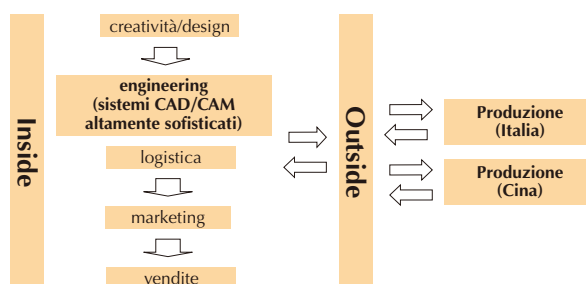
■ Fatturato Piquadro

Questa crescita esponenziale è stata possibile grazie all'evoluzione continua del prodotto, nei termini della tecnologia e del design ma anche della diversificazione

delle linee, alla conoscenza approfondita e diretta del proprio cliente e agli investimenti mirati (come l'apertura del capitale aziendale ad un fondo di private equity e l'acquisizione del 50% dello stabilimento di Shenzhen, in Cina, dove è dislocata la maggior parte della produzione).

Le chiavi del successo

La catena del valore di Piquadro



Posizionamento competitivo

Marco Palmieri afferma che il principale elemento di successo della propria azienda è rintracciabile nella puntuale individuazione del posizionamento competitivo del prodotto sul mercato, da cui deriva la conoscenza approfondita del target di clienti e dei pochi reali concorrenti. Fondandosi su questi presupposti, l'azienda è stata in grado di compiere il salto di qualità, proponendo nel 1999 la prima linea a marchio Piquadro.

Marketing

Forte della quasi ventennale esperienza aziendale, che ha determinato la costruzione di una struttura organizzativa flessibile ma ben delineata, sempre focalizzata sui processi (esempio ne è l'accento posto sul controllo di gestione), Piquadro è riuscita ad affiancare alle fasi creative e produttive una strategia di marketing, costruita sui valori aziendali e capace, secondo il fondatore, di "valorizzare l'emotività del prodotto, collocandolo nei sogni dei consumatori, anche quando questo prodotto è al servizio della tecnologia più che della moda".

Il marketing di Piquadro si esprime principalmente attraverso campagne pubblicitarie "fortemente simboliche e altamente emozionali", condotte su stampa nazionale, su Internet (tramite il sito aziendale e con banner presenti in altri siti) o sui cartelloni situati in luoghi strategici delle principali città.

L'investimento in azioni di marketing, che comprende anche lo sviluppo continuo di azioni di Public Relations e la promozione dei corners e dei negozi monomarca, rappresenta quasi il 10% del fatturato.





Il cliente

Lo studio accurato del posizionamento competitivo del prodotto permette di essere sempre vicini alle aspettative ed ai bisogni, sia reali che emotivi, del cliente. Per ottenere tali risultati vengono compiute sistematiche analisi del mercato, attraverso metodologie differenti: focus group, contatto diretto con il cliente nei punti vendita, raccolta di informazioni tramite le schede di garanzia compilate dai clienti, dopo l'acquisto del prodotto, ed analisi più estese come quella commissionata ad Eurisko sul viaggio, prima dell'ideazione e del lancio di una nuova linea di borse.

Il design

Il posizionamento è garantito da un team di designer che conoscono ed interpretano i valori dell'azienda, utilizzano programmi CAD/CAM sofisticati, ricercano nuove soluzioni e nuovi materiali, lavorando a stretto contatto con Marco Palmieri, con società di consulenza esterne e con le maggiori scuole di Design in Italia e all'estero. Dai contatti con le scuole (come IED - Istituto Europeo di Design) sono nate fruttuose collaborazioni sfociate in eventi e spunti per lo sviluppo di nuovi prodotti, trasformati poi in veri e propri rapporti di lavoro per alcuni studenti.

Il capitale

Un importante impulso alla crescita dell'azienda si è avuto, come precedentemente accennato, con l'apertura, nel 2002, del 25% del capitale aziendale ad un fondo di private equity; questa scelta, ritenuta dall'impresa indispensabile per tutte le aziende che vogliono continuare a crescere, permette a Piquadro di ampliare sempre più la propria presenza sui mercati, ma impone anche maggiori obblighi e responsabilità nei confronti di clienti e finanziatori, oltre ad un continuo controllo del capitale per il mantenimento di un buon equilibrio aziendale.



La logistica e la produzione

Altri fattori di eccellenza di Piquadro sono rappresentati dalla logistica e dall'organizzazione del ciclo produttivo, soprattutto dopo l'acquisizione del 50%

dello stabilimento cinese cui veniva esternalizzata la produzione. Questa scelta fa di Piquadro una delle poche realtà italiane che usa la Cina come partner e non solo come bacino produttivo. L'acquisizione del 50% dello stabilimento in Cina non solo tutela dal rischio di imitazione, ma permette anche un maggior controllo della qualità del prodotto lavorato e delle condizioni di lavoro. Questo decentramento consente una riduzione notevole dei costi di produzione e quindi un miglior rapporto qualità - prezzo.

Tutti i prototipi continuano ad essere creati a Bologna mentre in Cina vengono spediti i progetti ed i pellami italiani, che vengono lavorati secondo le specifiche inviate; i prodotti finiti tornano in Italia, nella sede di Riola di Vergato, dove vengono controllati e organizzati nel grande magazzino completamente computerizzato e in grado di rispondere ad un ordine in meno di 24h. Un sistema online permette, alla rete vendita, di conoscere in tempo reale la situazione delle disponibilità dello stock e consente un costante riapprovvigionamento dei punti vendita.

I progetti per il futuro

A testimoniare che Piquadro è una azienda fortemente dinamica, troviamo diversi progetti per i prossimi mesi e anni. In primo luogo un cambio di sede; da Riola di Vergato ad un paese vicino, Gaggio Montano, trasferimento che inizierà nel dicembre 2005. La nuova sede ha una superficie di 10.000 mq ed una architettura estremamente innovativa e funzionale, che permette di sostenere le nuove esigenze di questa azienda in forte crescita: prevede un maggiore numero di uffici per ospitare il personale ma anche più spazio per l'area del magazzino, il che

porterà ad un'ottimizzazione dei tempi di consegna della merce in tutto il mondo. Questa grande e moderna struttura permetterà anche di supportare i nuovi progetti di Piquadro.



In primo luogo il management sostiene la necessità di far crescere il marchio Piquadro attraverso diverse azioni: una maggiore diversificazione dei prodotti, già iniziata nel 2004 con il lancio delle linee Donna e Viaggio; lo sviluppo del retail e della distribuzione, soprattutto in forza dell'alto numero di negozi aperti nel 2003 e nel 2004 in Italia e all'estero; maggiori investimenti in pubblicità e PR a sostegno delle attività sopradette.

Altro importante investimento per il futuro è rappresentato dal mercato estero: si prevede di far passare la quota di fatturato derivante dalle esportazioni dal 25% al 45% nei prossimi 5 anni, probabilmente con l'apertura di altri negozi monomarca, oltre ai due di Mosca e a quello di Barcellona.

Con queste premesse Piquadro, molto probabilmente, riproporrà il trend di crescita che l'ha fin'ora caratterizzata, confermandosi un esempio di eccellenza d'impresa del territorio bolognese.