



# La distribuzione commerciale nella moda

A cura di  
Clemente Tartaglione,  
Fabrizio Gallante,  
Marco Ricchetti



# La distribuzione commerciale nella moda

A cura di  
Clemente Tartaglione,  
Fabrizio Gallante  
Marco Ricchetti

*Promosso da*



*Finanziato da*



*Curato e realizzato da*



*in collaborazione con*



*Con il contributo di*



*A cura di*

Clemente Tartaglione  
Fabrizio Gallante  
Marco Ricchetti

Progetto Grafico

Laura Salomone

Cura redazionale

Elena De Luca

Finito di scrivere nel 2011

# Sommario

<b>1.</b>	<b>Il ruolo della distribuzione nella moda</b>	pag. 05
1.1	Introduzione	pag. 05
1.2	Il negozio è il reparto finale del processo di produzione di valore	pag. 06
1.3	La gestione del rischio tra distribuzione e industria	pag. 09
1.4	I costi della moda: moltiplicatori e margini dei negozi	pag. 12
<b>2.</b>	<b>L'evoluzione della distribuzione in Italia dagli anni Ottanta ad oggi</b>	pag. 18
<b>3.</b>	<b>I format distributivi</b>	pag. 23
3.1.	I negozi multimarca indipendenti	pag. 23
3.2	Le catene di negozi	pag. 25
3.3	Grandi magazzini	pag. 26
3.4	Le grandi superfici specializzate	pag. 28
3.5	I factory outlet centers	pag. 29
3.6	e-Commerce	pag. 32
<b>4.</b>	<b>I grandi mercati europei dell'abbigliamento</b>	pag. 35
4.1.	Un approfondimento geografico: Germania e Regno Unito	pag. 36
<b>5.</b>	<b>Casi studio</b>	pag. 42
5.1	Luisa via Roma: la rivoluzione dell'e-commerce in uan boutique multimarca	pag. 42
5.2	La trasformazione della formula tradizionale del Grande Magazzino: il turnaround di COIN	pag. 45



# 1. Il ruolo della distribuzione nella moda

## 1.1 Introduzione

*“Il negozio è da considerarsi the moment of truth, il momento culminante e supremo nel quale la strategia di marca si materializza. Il successo delle aziende della moda e del lusso si è realizzato grazie alla qualità del loro prodotto, alla loro innovazione, alla loro cura dei dettagli, ma si è consolidato grazie alla coerente e alla sapiente realizzazione della rete dei negozi”.* (Domenico de Sole, Presidente del Gruppo Gucci per dieci anni, tra il 1995 e il 2004).

L'evoluzione del sistema distributivo ha avuto dagli anni Novanta ad oggi, un impatto sulla struttura e le performance del settore della moda almeno pari, se non più rilevante, di quello generato dalle politiche di delocalizzazione nei Paesi a basso costo.

Lo sviluppo di reti distributive monomarca è stato uno dei principali obiettivi degli investimenti dei grandi marchi che hanno spostato il baricentro delle competenze delle imprese in un'area più prossima al retail che alla manifattura.

D'altro canto la grande distribuzione organizzata, ormai controlla una quota molto importante del mercato e agisce con logiche globali influenzando le direzioni del commercio internazionale.

Infine, i modelli di business emergenti e di maggior successo fanno leva principalmente su un nuovo rapporto tra produttori e distribuzione.

In altre parole, è impossibile comprendere l'evoluzione dell'industria italiana della moda senza una attenta considerazione di quella del sistema distributivo.

Per l'impresa, anche quella con solide basi manifatturiere, sia piccola che grande, la gestione dei canali distributivi è un'area cruciale che comporta scelte da cui possono dipendere il successo o il fallimento dell'impresa stessa, in un continuo riequilibrio di competenze, decisioni di investimento e organizzazione.

Per i rapporti tra produttori e retailer si tratta di una rivoluzione dei ruoli e nella tradizionale suddivisione tra chi svolge il ruolo di produrre i capi d'abbigliamento e si occupa (in diverse combinazioni date dal posizionamento sul mercato) di: progettare in modo creativo e innovativo, produrre in modo efficiente, contenendo i costi, rispettare standard di qualità adeguati, realizzare azioni di marketing e comunicazione, e chi invece si occupa di distribuirli ai consumatori, per i quali le tre principali variabili competitive si usa dire siano *“location, location, location”*<sup>1</sup>, cioè collocarsi il più possibile vicino al luogo in cui i consumatori si trovano.

Nella moda, come e più che in altri settori dei beni di consumo, una suddivisione netta di ruoli non è oggi più possibile. L'offerta di un marchio si compone indissolubilmente di prodotto, creatività, servizi e ambiente di vendita. Le attività di marketing, ma in un certo senso anche quelle

1. *Location, Location, Location: Analyzing the Retail Environment*, era il titolo di un libro di Jones e Simmons uscito nel 1990

di progettazione, che possono avere il consumatore non solo come destinatario, ma anche come codesigner, richiedono di essere sviluppate da produttore e retailer come un tutt'uno.

La peculiare importanza della distribuzione al dettaglio nella moda trova conferma nei margini commerciali (il "ricarico" o "moltiplicatore") normalmente applicati nel settore che sono molto più elevati della media.

Per comprenderne le ragioni si devono considerare due aspetti: quanta parte del valore per il consumatore viene effettivamente generato proprio nel punto vendita e quanta parte dell'elevato rischio insito nel business della moda grava sulle spalle dell'ultimo passaggio che i prodotti devono superare per raggiungere i consumatori.

## 1.2 Il negozio è il reparto finale del processo di produzione di valore

I produttori e i grandi marchi, nella moda come in altri settori, competono offrendo ai consumatori un'offerta composita, il cui valore distintivo (la *value proposition*, o *unique selling proposition*) dipende da una combinazione di fattori di cui il prodotto è soltanto una parte e che include elementi immateriali (stile, moda, simboli, cultura) e servizi.

Il processo di generazione del valore si estende quindi ben oltre i cancelli della fabbrica e affida alle azioni di marketing un ruolo di crescente importanza.

Lo sfaldarsi della suddivisione dei compiti tra industria e retail richiede un riassetto delle attività di marketing che impegna, da un lato l'industria ad integrare il negozio tra gli strumenti principali, e dall'altro il retail ad espandere la gamma di servizi offerti al cliente.

Per comprendere come si realizza l'espansione della gamma dei servizi offerti dal negozio si deve partire dall'analisi delle funzioni della distribuzione.

La distribuzione commerciale moderna si configura come un insieme di servizi elementari con caratteristiche molto diverse, usualmente suddivisi dagli studiosi di marketing in servizi *core* e servizi *non core*<sup>2</sup>.

I primi sono quelli più tradizionali e strettamente legati alla logistica di prossimità, che porta il prodotto dell'industria vicino al consumatore come lo stoccaggio e la scelta di un assortimento.

Il negozio, da questo punto di vista è considerato un semplice canale di *distribuzione* delle merci, un modo efficiente di mettere a disposizione dei consumatori quanto è stato prodotto nelle fabbriche manifatturiere.

Questa visione della funzione del commercio al dettaglio la troviamo limpidamente espressa nella definizione che ne dà il manuale delle Nazioni Unite che contiene le raccomandazioni per la

2. Si veda ad esempio Pellegrini (1990)



redazione delle statistiche nazionali sul commercio<sup>3</sup>: l'attività commerciale consiste nel "servizio di stoccaggio ed esposizione di una selezione di prodotti resi facilmente disponibile alla clientela".

Il punto vendita è un semplice collegamento spaziale tra la produzione, concentrata in poche unità manifatturiere e il consumatore, disperso sul territorio.

Il secondo tipo di servizi ha assunto un'importanza maggiore nei tempi recenti ed è oggi uno dei fattori verso cui la competizione tra le imprese commerciali si sposta.

Sono servizi che ampliano il principio del "*rendere il prodotto facilmente disponibile alla clientela*", e proprio in essi sta tutta la differenza tra la distribuzione tradizionale e il retail dei giorni nostri.

E' una gamma ampia di attività, che va dalla ristorazione all'interno del negozio, alla creazione di spazi ludici –non solo per i bambini!- a servizi di riparazione ecc. Questi servizi hanno una natura funzionale (rendere più agevole l'acquisto, combinare in un unico luogo più servizi, trattenere il consumatore all'interno dello spazio di vendita).

Una classe di servizi appartenenti al secondo tipo e di fondamentale importanza nella moda, è quella dell'informazione al consumatore.

Questi servizi possono limitarsi a fornire informazioni di base, ma anche realizzarsi come un potenziamento della dimensione emozionale dello shopping, attraverso l'utilizzo di strumenti come il visual merchandising<sup>4</sup>, l'ambiente, l'architettura del negozio, l'illuminazione ecc.

Si pensi all'informazione fornita dal personale di vendita. Può riguardare esclusivamente le caratteristiche funzionali dei prodotti, oppure, in presenza di personale adeguatamente formato e di materiale illustrativo adeguato, trasmettere soprattutto sensazioni e coinvolgere emozionalmente il consumatore.

Lo stesso si può dire di media più tecnologici: da un lato l'apparato per il self-scanning permette al consumatore di verificare prezzo e caratteristiche del prodotto prima di andare alle casse, dall'altro, per fare un esempio, i chioschi interattivi nei negozi Sephora attivati dal codice a barre o dal tag RFID del prodotto, mostrano il filmato pubblicitario collegato a quel prodotto.

Nel caso dei prodotti della moda la connessione tra i due tipi di servizi, quelli cosiddetti *core* e *non core*, diventa inscindibile, viene meno lo stesso significato di servizi *core*, come se fossero relativi ad una funzione primaria, in contrapposizione a quella secondaria dei servizi altri.

La ragione è evidente se si considera la natura ibrida dei prodotti della moda, a metà tra prodotti manifatturieri e prodotti culturali.

La quantità e qualità di risorse umane e finanziarie che nelle imprese della moda sono dedicate a funzioni che hanno il principale obiettivo di incorporare negli abiti elementi di tipo estetico e semantico, sotto forma di contenuti espressivi, comunicativi ed emozionali è molto elevata (Ricchetti, 2006).

3. *International Recommendations for Distributive Trade Statistics (United Nations 2008)*

4. *Si intende qui il visual merchandising in senso ampio, come l'insieme delle attività di comunicazione verso il cliente sul punto vendita*

Al processo industriale manifatturiero, che ne determina le caratteristiche funzionali, l'industria della moda aggiunge una forte carica progettuale in grado di riflettere, nella sua mutevolezza, lo spirito del tempo.

Ai consumatori viene offerto, insieme ai semplici vestiti, un medium per manifestare la propria identità e mantenerla al passo coi tempi.

La moda è un prodotto industriale a contenuto culturale, il risultato della combinazione di elementi materiali e immateriali (Malossi, 1998).

Per quanto l'interazione tra prodotto e consumatore sia preparata con azioni di marketing, come campagne di comunicazione diretta (pubblicità) e indiretta (testimonial, i commenti dei critici della stampa della moda ecc.) è nel negozio, al momento dell'acquisto che la capacità seduttrice di un capo di abbigliamento è effettivamente messa alla prova e il suo valore immateriale e simbolico portato a compimento in un ambiente adeguato.

Nei negozi della moda - si pensi non solo ai *flagship stores* più sofisticati, come l'Armani Megastore di via Manzoni a Milano o la Nike Town di Londra, il flagship di Sephora nella Fifth Avenue di New York, o un Epicenter di Prada, ma anche a qualunque boutique indipendente - si mette in scena un ambiente e si genera un'interazione con il consumatore in grado di trasmettere i valori immateriali del prodotto.

L'ambiente in cui si realizza la vendita è dunque una variabile importante nella generazione del valore che il consumatore percepisce.

Il valore si crea anche grazie all'interazione con un'ampia gamma di stimoli generati da fattori che è difficile distinguere tra *core* e *non core*. Vi concorrono infatti: l'assortimento di prodotti venduti, si pensi ad esempio a *concept stores* come Corso Como 10 a Milano, in cui la gamma merceologica è ampia ma tutta iscritta all'interno della ricerca stilistica di frontiera; il *visual merchandising*, i materiali di cui è fatto l'interno, la segnaletica dei prodotti i colori e le luci, ma anche i profumi; la struttura fisica dell'ambiente e anche dello stabile in cui è collocato, fino alla via in cui il negozio si colloca.

Altrettanto, se non più importanti sono le persone che si trovano all'interno del negozio, il personale di vendita e il modo con cui si rapporta ai clienti, ma anche gli altri clienti che frequentano il negozio con cui ogni consumatore si rapporta o identifica.

Non si tratta, evidentemente, di caratteristiche esclusive della distribuzione della moda, si ritrovano infatti anche nella vendita di altri beni di consumo. Nella moda, tuttavia, a causa della natura ibrida del business, a metà strada tra produzione manifatturiera e industria culturale, queste caratteristiche sono intrinseche nei prodotti e inseparabili da essi.

Più che per gli altri beni di consumo vale inoltre nella moda il principio che lo shopping non è solo un atto di consumo, ma comprende una dimensione interattiva del consumatore con i prodotti dell'assortimento (Falk e Campbell, 1997) e con l'ambiente in cui si perfezionano gli acquisti.

Per le imprese della moda, quindi, la distribuzione al dettaglio è da considerare come una componente importante di un più ampio sistema di comunicazione verso il consumatore, assieme a pubblicità, eventi, rapporti con la stampa.

Ma non è solo questo, è anche il principale veicolo di informazioni dal consumatore all'impresa, un *monitor* per captare in tempo reale e senza mediazioni i segnali del mercato.

Questa funzione del negozio è particolarmente importante in un business rischioso come quello della moda, in cui il disallineamento tra lo *Zeitgeist* dei consumatori e la visione del mercato dei designer e delle imprese è una eventualità ad elevata probabilità e non può essere controllato a priori, ma solo dopo che la collezione è avviata alla vendita.

### 1.3 La gestione del rischio tra distribuzione e industria

Il rischio nell'industria della moda è in larga parte il risultato della volatilità e imprevedibilità delle preferenze dei consumatori riguardo ai contenuti estetici e simbolici dei capi di abbigliamento.

In questo, il mercato della moda assomiglia molto a quello dei prodotti culturali: un attore o musicista affermato anche se fortemente sostenuti da azioni di marketing possono improvvisamente essere percepiti come passati di moda, mentre nuovi portatori di significato (o nuovi significati) possono altrettanto improvvisamente emergere o essere adottati dai consumatori.

Si può affermare che il consumo dei prodotti di moda, come di tutti quelli ad elevato contenuto immateriale e culturale, come la musica, i libri e il cinema, è soggettivo e non guidato da razionalità (Hesmondhalgh, 2002).

La difficoltà di prevedere i comportamenti è accresciuta dal fatto che tra le motivazioni di consumo di un prodotto culturale vi può essere anche quella dell'antimoda, cioè della ricerca di una differenziazione e di una distinzione dagli altri consumatori di prodotti culturali (Garnham, 1990).

Il consumo di un bene può quindi anche svilupparsi in opposizione ad un trend socio-culturale dominante.

L'elevata incertezza e variabilità si traduce in elevato rischio di previsione che a sua volta comporta un'alta percentuale di insuccessi nel lancio di nuovi prodotti e servizi, nella moda praticamente ad ogni stagione o addirittura settimanalmente quando si adottano modelli di *business fast*.

L'esempio più noto e studiato di un business ad alta percentuale di insuccessi che ha molti punti di contatto con quello della moda è l'industria del cinema.

E' noto che la maggior parte dei film prodotti genera perdite. Una regola pratica negli USA è considerare che su dieci film sette siano in perdita, due raggiungano il break-even e uno realizzi incassi superiori ai costi compensando le perdite degli altri. In sostanza gli incassi delle case cinematografiche dipendono quasi interamente da pochi grandi hit.

In uno libro sull'industria di Hollywood (Goldman 1984) lo scrittore e sceneggiatore William Goldman ha coniato l'espressione "*nobody knows*" per descrivere il problema che le industrie ad elevato rischio devono affrontare: non ci sono elementi che permettano a priori di fare previsioni sul successo o l'insuccesso.

Anche nell'industria della moda il rischio di previsione è una componente di grande importanza.

I fattori che possono influenzare il successo o il completo insuccesso di un capo di vestiario e farlo diventare il *best seller* o il *flop* della stagione sono molteplici, variabili e imprevedibili.

Dunque, al lancio di una nuova collezione la probabilità di introdurre prodotti non di successo è elevata e maggiore che in altri settori industriali dei beni di consumo.

*"Nessun osservatore esterno, per quanto qualificato, è in grado di produrre uno studio di mercato che sia in grado di prevedere quanti capi si venderanno della giacca X nel tessuto Y venduta al prezzo Z"* (Maramotti, 2000).<sup>5</sup>

Maramotti traduce l'espressione *nobody knows* di William Goldman, nei termini della moda: i produttori e i creativi, all'interno delle imprese possiedono una sensibilità al mercato e una conoscenza dei passati successi ed insuccessi sulla base delle quali cercano di prevedere al meglio gli esiti di un nuovo progetto, un film o una collezione, ma, almeno nella fase iniziale del progetto sono in grado solo in minima parte di anticiparne il successo o l'insuccesso.

Il problema non è di poco conto se si considera che ad ogni stagione i nuovi prodotti/modelli rappresentano da un minimo del trenta per cento delle vendite ad un massimo del cento per cento per chi è specializzato nei prodotti più trendy.

Si stima che almeno il 20% del costo di produzione di una collezione sia la componente imputabile agli errori di previsione, valutati sulla base del costo dell'invenduto a fine stagione (Centro Einaudi-SISIM 2002).

L'incertezza riguardo al gradimento da parte dei consumatori cresce al crescere dell'intensità del contenuto moda dei capi. E' molto basso nei prodotti basici e per quelli continuativi, tra questi ultimi vi sono anche i classici di ogni fascia di prezzo incluse quelle del lusso. Cresce sia nelle fasce di prezzo medie che in quelle del lusso per tutti quei prodotti la cui vita è limitata al massimo per una stagione e che sono scelti proprio per il loro contenuto di novità.

Il rischio si concretizza nell'invenduto, che per i prodotti moda si traduce in realtà nelle vendite a prezzi ribassati nelle stagioni dei saldi.

5. Su questo si veda anche il paragrafo: "Una nota sulle indagini di mercato quantitative nel capitolo Progettazione e sviluppo delle collezioni"

La dimensione del fenomeno dei saldi ha nell'abbigliamento una dimensione non comparabile a quella degli altri beni di consumo, secondo l'Osservatorio Cartasi sugli acquisti (Cartasi, 2011) l'abbigliamento rappresenta oltre il 61% delle vendite effettuate a saldo, pur pesando soltanto per il 14% del totale degli acquisti di beni di consumo.

La parte delle vendite a saldo è cresciuta enormemente dagli anni Settanta ad oggi. La National Retail Federation americana ha rilevato l'andamento delle vendite a saldo nei Department Stores dal 1970 al 1995 (è l'unica fonte statistica disponibile con dati sui saldi più che ventennali).

I dati mostrano una crescita da valori intorno all'8% del totale delle vendite annue nel 1970 a oltre il 30% nel 1995. Secondo Peter Pashigian (1998) la crescita della quota dei saldi è in stretta relazione con l'aumento della variabilità e imprevedibilità connessa all'introduzione del fattore moda.

Le cifre per l'Italia sono oggi, secondo le stime di Confcommercio (2010) superiori al 26% nella media dell'abbigliamento (circa 10miliardi di €), che comprende sia i prodotti continuativi, poco interessati ai saldi, che i prodotti moda.

Il fattore distintivo del prodotto moda è che il suo valore per il consumatore tende rapidamente a zero quando il ciclo della moda cambia e ciò che è stato di moda durante la stagione non lo sarà più in quella successiva.

Il mercato va quindi immediatamente sgombrato dai prodotti che non hanno corrisposto alle decisioni di spesa dei consumatori durante la stagione, ai prezzi di stagione.

Nei settori in cui la presenza di prodotti a ciclo di vita breve è maggiore, il rischio tende ad essere più elevato: al problema della selezione del prodotto giusto si aggiungono quello del momento giusto in cui deve arrivare sul mercato e quello del ristretto arco temporale in cui i costi devono essere recuperati.

La combinazione di scarsa prevedibilità e frammentazione dei comportamenti dei consumatori, con la rapidità con cui il ciclo di vita di un prodotto si esaurisce è tra le cause della scarsa diffusione nelle imprese della moda dello strumento della ricerca di mercato (Sinha, 2001).

L'impatto dei saldi sul conto economico dei negozi è rilevante. Il risultato di cattiva selezione dell'assortimento per un negozio multimarca o la proposta di una collezione "sbagliata" è una consistente riduzione dei margini.

Per fronteggiare questo rischio, la risposta tipica del retail è stata, ma lo è ancora oggi, di imporre prezzi elevati sui cartellini dei capi venduti in stagione, che generano sovramargini destinati a compensare i mancati margini delle vendite a saldo.

Un effetto collaterale del "*knobody knows problem*" è dunque quello di avere prezzi più alti durante la stagione, effetto che per oltre due decenni è stato accettato dai consumatori, che oggi sono molto meno disposti ad accettare che in passato.

## 1.4 I costi della moda: moltiplicatori e margini dei negozi

Il *nobody knows problem* e i costi di gestione relativi alla funzione di aggiungere valore immateriale ai prodotti coinvolgendo il consumatore contribuiscono ad accrescere i moltiplicatori di prezzo applicati dai negozi e i margini lordi.

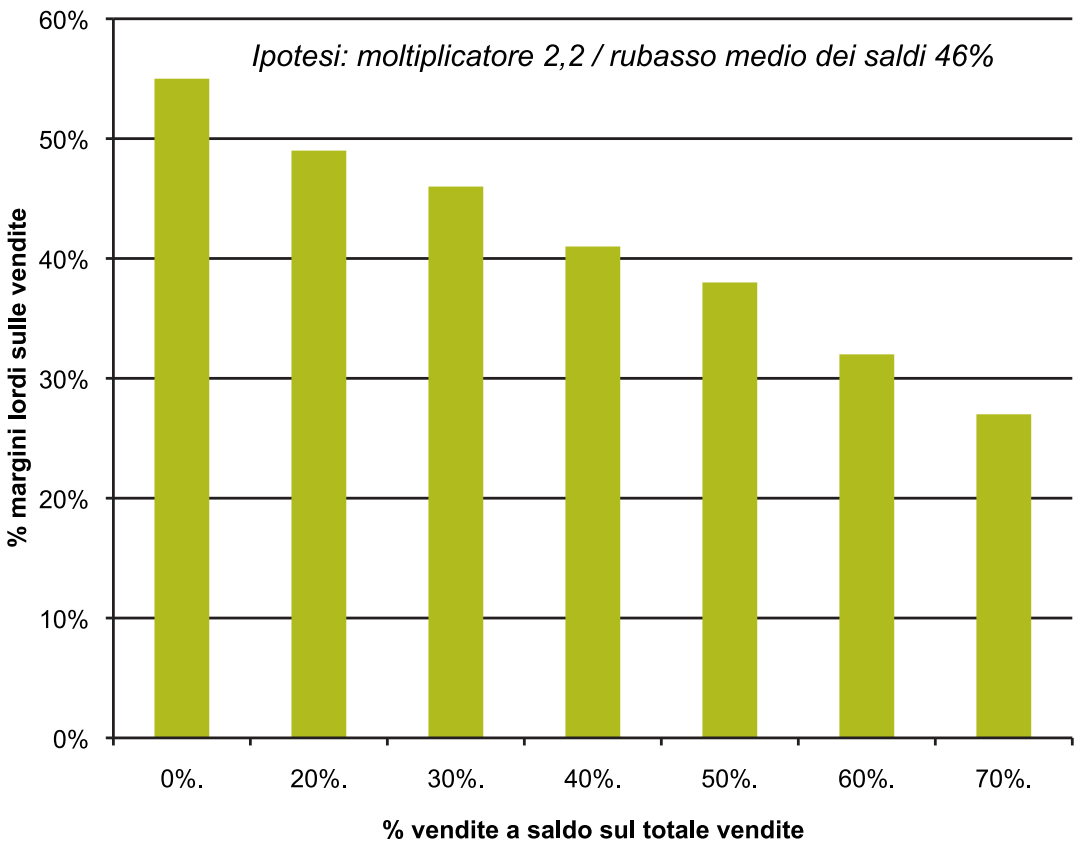
In una recente dichiarazione il presidente dell'associazione nazionale dei calza-turifici ha dichiarato che:

*"il settore calzaturiero ha un mark up troppo elevato..! Sembrerebbe una battuta di spirito in bocca al presidente dei distributori di calzature, ma non è così. Non è così, perché se il mark up in Italia è indicativamente del 90-120 (sell-in a 100 e prezzo in vetrina 190-220) ed all'estero addirittura del 150-200, in tutto il comparto food e grocery è del 25 (sell-in a 100 prezzo sullo scaffale 125)".*

Depurato dall'effetto dei saldi, il margine lordo, tuttavia si ridimensiona, e tenuto conto dei costi di gestione il margine netto non si discosta troppo da quello medio della distribuzione.

Come si vede nella Figura 1, facendo l'ipotesi che il moltiplicatore che il negoziante applica al prezzo di *sell-in* sia del 2.2 (prezzo di *sell-in* 100, prezzo al consumatore 220) e che il ribasso medio dei saldi sia del 46%, se tutti i capi vengono venduti in stagione il margine lordo (al lordo delle spese di gestione) è del 55%, ma se la quota dei saldi arriva al 30% il margine lordo scende al 46% e se arriva al 50% scende al 38%.

**Figura 1** Margini lordi sulle vendite in relazione alla quota dei saldi



Fonte: Hermes Lab

Anche le funzioni di comunicazione, di rappresentare i contenuti simbolici ed estetici dei capi e di marketing emozionale che il negozio svolge, hanno ovviamente effetto sui margini netti.

In questi casi i costi assumono sia la forma di investimento, trasmettendosi sui margini attraverso il volume di ammortamenti, sia la forma di spese correnti con un impatto diretto sul conto economico.

Le spese con natura di investimento riguardano l'impianto del negozio, inclusa la *key money* (buonuscita): la progettazione e l'allestimento del negozio e il suo rinnovo periodico, secondo un ciclo che può andare dai 3 ai 6 anni in relazione alla tipologia (Cietta, 2006).

Tra quelle di natura corrente vi sono invece costi di gestione come il *visual* e l'allestimento delle vetrine, il *merchandising in-store*, il personale e gli affitti. Ovviamente si tratta di spese che i negozi incontrano in qualunque settore merceologico, ma nella moda presentano alcune particolarità.

Per quanto riguarda i costi di allestimento dei negozi della moda, due studi realizzati da Hermes Lab nel 2000 (Centro Einaudi-SISIM 2001) e nel 2006 (Cietta, 2006) mostrano come per questo settore la funzione centrale nel negozio nella rappresentazione dei valori simbolici e culturali del prodotto determini un incremento consistente dei costi, che si amplia al crescere del contenuto moda dei prodotti venduti e al posizionamento per fascia di prezzo.

A titolo di esempio un negozio di vicinato che tratta abbigliamento esterno di fascia bassa ha un costo di progettazione e allestimento che si aggira sui 450/500 euro al mq, mentre per contro un negozio di fascia alta ha un range di investimento che va dai 1.700 ai 3.000 euro; le boutiques delle griffe più importanti partono da cifre superiori ai 3.500 euro al mq. (Cietta, 2006) (Figura 2)

**Figura 2 Costi di impianto e tempi di rinnovo dei punti vendita delle catene di negozi di abbigliamento**

Settore	Posizionamento	Periodo di rinnovo del concept (anni)	Format distributivo (Mg di superficie)	Costo al mq (in euro)
Abb. Esterno	Basso	5	120-200	450-550
Abb. Esterno	Medio	3-5	120-201	650-1250
Abb. Esterno	Alto	3-5	120-202	1700-3000
Abb. Esterno	Lusso	3	80-150	3500 e oltre
Abbigliamento	Medio	6	oltre 1000	300-400

Fonte: stime Hermes Lab (estratto da Ricchetti e Cietta, 2006)

Le funzioni di comunicazione e marketing emozionale non si arrestano però sulla soglia del negozio, si estendono anche all'esterno, in particolare nella scelta della location, che per i negozi della moda, soprattutto nei segmenti alti, ma non solo significa, scegliere *le vie della moda* nelle città grandi e piccole.

Uno studio del 2003 (Nomisma-SISIM 2003) ha calcolato che nelle vie dei centri storici delle grandi città la moda detiene una quota elevatissima - oltre il 43% solo per l'abbigliamento, il 58% considerando anche le calzature - del numero di negozi<sup>6</sup>.

Secondo Cietta (2006) è peculiare della moda attribuire una grande valore all'apertura dei punti vendita nelle strade universalmente riconosciute come deputate allo shopping modaiolo:

*“Non si tratta infatti solo di sfruttare il traino e il flusso generato da marchi più noti come avviene per centri commerciali; l'azienda emergente ha la necessità di usare il valore simbolico del punto vendita come segnale di appartenenza ad una selezione ristretta dei marchi che contano a livello globale. Il valore simbolico è particolarmente importante per segnalare ai propri clienti in giro per il mondo di rappresentare una realtà aziendale che conta e che ha credibilità sul mercato.*

*In un settore in cui il prodotto è strutturalmente orientato al cambiamento, le regole degli scambi internazionali sembrano richiedere credenziali non soltanto finanziarie, ma anche rispetto alla capacità di stabilire relazioni dirette con i propri (selezionati) consumatori.*

*Il punto vendita all'interno di alcune zone commerciali è quindi un investimento di comunicazione e marketing prima ancora che commerciale sia nei confronti dei propri clienti/operatori della distribuzione che dei propri clienti/consumatori.”*

In un intervento alla CCIAA di Milano nel 2006, Arturo dell'Acqua Bellavitis, preside della Facoltà di Design del Politecnico di Milano, si chiedeva se la moda, per il suo concentrarsi in alcune vie e quartieri della città non costituisca per Milano un "fattore di strutturazione urbana" (Bellavitis 2006) e citava tre diverse e ben precise aree di localizzazione:

– *il Quadrilatero: Via Montenapoleone, Via della Spiga, e una parte di Via Manzoni e Corso Venezia, dove si collocano le grandi firme della moda e i grandi sarti che creano per una clientela internazionale ma ridotta, nei loro atelier situati nelle vie più note del mondo, ma estendono il loro mercato a una più vasta clientela e si internazionalizzano.*

– *La zona Ticinese / Navigli: esempio di "lenta e progressiva metamorfosi della città in marcia verso un completo restyling" diventata la meta prescelta dai nuovi stilisti, designers e artisti, in cui si allineano i negozi e i concept stores della moda giovanile dell'Urbanwear.*

– *La zona Tortona: compresa tra il Naviglio Grande e via Solari che ha conservato memorie storiche, del tessuto urbano ottocentesco e del successivo periodo industriale con fabbriche e*

6. La ricerca ha preso in considerazione:  
Via Indipendenza, Via Farini (Bologna), Via dei Calzaiuoli, Via dei Tornabuoni (Firenze), Corso Vittorio Emanuele, Via Monte Napoleone (Milano), Via Scarlatti, Via Calabritto (Napoli), Viale della Libertà, Via Ruggero Settimo (Palermo), Via Condotti, Via Cola di Rienzo (Roma), Via Garibaldi, Via Roma (Torino), Corso Italia,

Via San Nicolò (Trieste),  
Via XXII Marzo, Strada Nova/  
Canna-regio (Venezia)



*residenze per gli operai. Le fabbriche dismesse si sono trasformate in laboratori, studi, e showroom attraendo nuove attività e caratterizzando ex novo la zona, con una forte presenza di attività connesse alla moda, alla comunicazione e all'immagine.*

La moda insomma si concentra in aree specializzate con un forte valore segnaletico: a Milano ad esempio il lusso nelle strade intorno a via Montenapoleone, il mass market delle catene a prezzo basso e medio nelle altrettanto centrali Corso Vittorio Emanuele e via Torino, la moda giovanile in zona Ticinese/Navigli, le showroom in Zona Tortona.

Il risultato è un razionamento dell'offerta di spazi commerciali che si traduce in affitti e costi di subentro (*key money*) molto elevati e pone il rilevante problema della crescita degli spazi commerciali, di cui per fare ancora l'esempio di Milano lo sviluppo dell'area Ticinese negli ultimi due decenni è stato un esempio di successo.

Per questa ragione, i costi di subentro sono molto elevati<sup>7</sup> e in continua crescita: escludendo i costi di progettazione e realizzazione del negozio, che per le griffes del lusso possono superare i 3.500 euro al mq, la buonuscita in una via primaria del centro cittadino può raggiungere i 50 milioni di euro.

Pur escludendo le punte massime, anche per un negozio di 70/80 mq la buonuscita costituisce di gran lunga la componente di investimento più importante. Se per un'azienda di moda che vuole sviluppare una propria rete commerciale diretta le dimensioni minime sono di circa 5/10 milioni di euro, nel caso di aperture in vie cittadine di altissimo prestigio tali dimensioni salgono a circa 40/50 milioni di euro di fatturato.

Lo stesso si può dire per gli affitti, cresciuti nelle vie della moda a tassi del 5-6% all'anno nella prima metà degli anni dieci e che hanno raggiunto in strade come via Montenapoleone a Milano o via Condotti a Roma i 6.700/6.800€ annui al metro quadro (Figura 3).

Complessivamente quindi le tre componenti di valore immateriale del prodotto attribuibili al punto vendita (progettazione, allestimento, locazione) rappresentano una quota tra l'11% e il 15,5% del valore complessivo acquistato dal cliente (del prezzo di vendita NdR).

Si tratta di percentuali che dimostrano l'attenzione con la quale le aziende oggi progettano le proprie reti distributive e confermano l'importanza della componente immateriale del prodotto generata dal layout e dalla location del punto vendita. (Cietta, 2006)

*7. I costi di subentro vengono contabilizzati come investimenti immateriali e quindi ammortizzati in relazione agli anni residui di locazione, o se la vita utile della locazione è indefinita utilizzando altri metodi contabili sulla base di quanto previsto dai principi contabili internazionali IFRS (IAS38). Al momento della cessazione del contratto d'affitto, il negozio generalmente ottiene, a sua volta, dal nuovo*

*entrante un fee di subentro (key money) contabilizzabile come altri proventi*

**Figura 3** Gli affitti per i negozi nelle vie della moda in Europa. 2010

Città	Zone	Miglia di € per mq - anno
Londra	New Bond Street	7,3
Parigi	Avenue des Champs Elysées	7,0
Milano	Via Montenapoleone	6,8
Roma	Via Condotti	6,7
Zurigo	Bahnhofstrasse	6,0
Parigi	Rue du Faubourg St Honorè	4,8
Parigi	Avenue Montaigne	4,8
Londra	Oxford Street	4,8
Milano	Via della Spiga	4,7
Milano	Corso Vittorio Emanuele	6,4

Fonte: Cushman&Wakefield

I fattori elencati (rischio e funzione di marketing-comunicazione del negozio) contribuiscono a spiegare gli elevati ricarichi (moltiplicatori) della distribuzione nella moda.

Il margine lordo medio dell'anno tiene conto dei ribassi nei saldi e il margine netto dei costi di gestione peculiari della moda.

A semplice titolo esemplificativo nella Figura 1 è invece riportato un caso pratico, relativo al canale e format più tradizionale della moda italiana, il negozio indipendente di fascia alta (boutique), di medie dimensioni e focalizzato su prodotti ad elevato contenuto moda.

Il caso in questione è uno dei più noti negozi della moda milanese con tre importanti punti vendita. E' la tipologia di negozio su cui si è basato per oltre un ventennio il modello di business e il successo dei marchi del Made in Italy, oggi mes-so in difficoltà dall'emergere di nuovi modelli e format, che offrono soluzioni meno costose ai problemi del *nobody knows* e della relazione con il consumatore.

Il moltiplicatore in questa tipologia di negozio è intorno al 2.5 o superiore, tuttavia l'elevata quota di saldi (dovuta alla specializzazione in prodotti moda) riporta il margine lordo al 41%, dedotti i costi di gestione (elevati come si è visto per i costi delle funzioni di comunicazione e marketing emozionale) si arriva ad un margine netto inferiore al 3%.

**Figura 4 Ricavi, margini e redditività di una boutique della moda**

Voce	Mln €	%
Ricavi	9,9	
Acquisti	7,0	
Margine lordo		41,5%
Costi di gestione (servizi, affitto, costo del lavoro)	2,5	
Margine operativo netto (EBITDA)	0,2	2,4%
Ammortamenti	0,1	
Capitale investito (Attivo netto)	5,4	
Rendimento dell'attivo (ROA)		4,3%
Costi variabili (escluso costo del lavoro)	7,0	
Costi fissi (incluso costo del lavoro)	2,6	

Fonte: elaborazioni Hermes Lab su bilanci aziendali

## 2. L'evoluzione della distribuzione in Italia dagli anni Ottanta ad oggi

Nel periodo d'oro del *Made in Italy*, dalla metà degli anni Settanta alla fine degli anni Ottanta, il modello italiano della distribuzione della moda presentava tre principali caratteristiche:

- una numerosità molto elevata di punti vendita
- un peso ancora significativo dell'ambulante e dei mercati rionali che contavano per il 7,6%, peso peraltro che mantengono sostanzialmente inalterato anche oggi
- una centralità del canale dei negozi indipendenti, la cui quota di mercato era a metà anni Ottanta di oltre il 75% - contro una media europea in quegli anni già del 45% (oggi scesa al 34%).

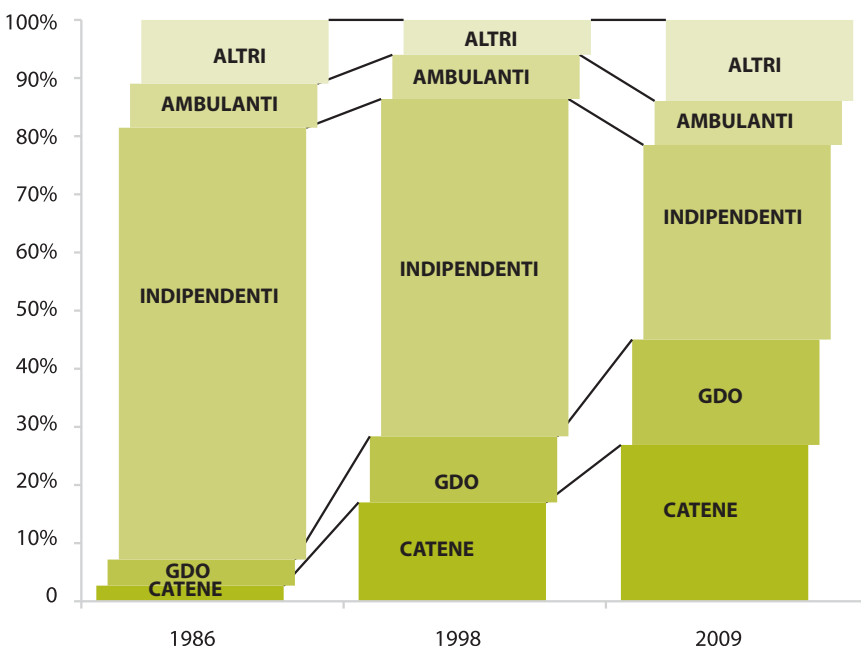
Fino al termine degli anni Ottanta, la distribuzione al dettaglio italiana, non solo nella moda, è rimasta ingessata in questa struttura tradizionale e impermeabile allo sviluppo dei nuovi format commerciali (grandi superfici, libero servizio, catene) che in quegli anni si diffondevano in Europa, soprattutto a partire dalla Francia.

La stessa presenza dei grandi Department Stores o Grandi Magazzini - che nei Paesi anglosassoni e nel nord Europa hanno accompagnato lo sviluppo della moda come mercato di massa - è stata estremamente limitata (Figura 5).

E' solo dai primi anni Novanta che il sistema distributivo italiano della moda ha cominciato a trasformarsi e a modernizzarsi, sostanzialmente importando nuovi format e modelli distributivi - spesso introdotti da insegne straniere al momento del loro ingresso sul mercato italiano - e riadattandoli alla realtà italiana.

Alla fine degli anni Novanta, la quota dei negozi indipendenti era scesa, ma restava ancora maggioritaria (58% del mercato) per poi diminuire fino al 34%, mentre era esplosa la quota delle catene, salita prima al 17% e poi al 27% dal 3% del 1986. Anche la grande distribuzione ha fatto registrare una dinamica simile, con una progressione dal 5% al 18%.

**Figura 5 La modernizzazione della distribuzione di abbigliamento in Italia.**  
**Quote di mercato per canale. 1986-2009**



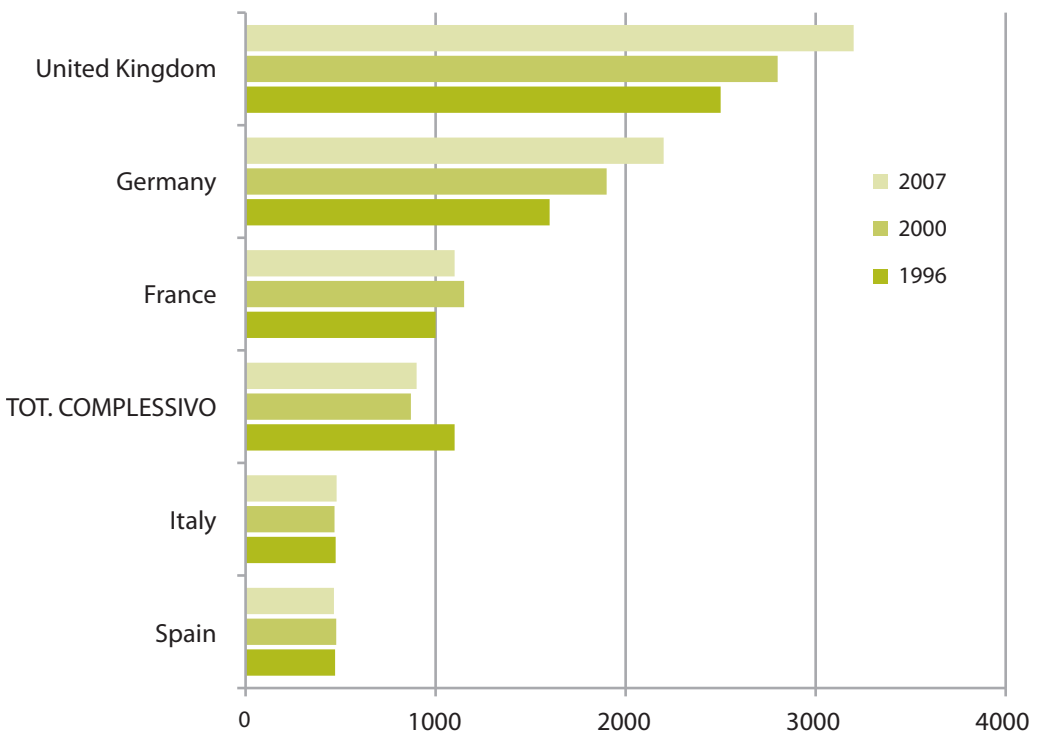
\* Comprende outlet e negozi specializzati in articoli sportivi. Entrambi questi segmenti nel 2009 hanno fatto registrare una quota del 3% del mercato della distribuzione

Fonte: elaborazioni Hermes Lab su dati SITA-Ricerca

Malgrado i grandi cambiamenti, la rete distributiva in Italia resta ancora oggi estremamente frammentata, con un numero elevatissimo di imprese e punti vendita sia in termini assoluti che relativi alla popolazione.

Ancora nel 2007 il numero di abitanti impresa commerciale al dettaglio specializzata nell'abbigliamento<sup>8</sup> è in Italia la metà (473) della media europea (938), un quinto della Germania e meno di un sesto del quello inglese (Figura 6), al 2010 il numero di abitanti per negozio è cresciuto a 603.

**Figura 6 Negozi specializzati in tessile, abbigliamento e calzature: numero di abitanti per negozio (\*) nei principali Paesi europei**



\* Calcolato come: abitanti/numero di imprese commerciali specializzate. Un'impresa commerciale può avere più punti vendita

Fonte: elaborazioni Hermes Lab su dati Eurostat

8. Calcolato come rapporto tra il numero di abitanti e il numero di imprese commerciali specializzate nel tessile, abbigliamento e calzature. Il calcolo quindi esclude i negozi non specializzati che trattano anche abbigliamento (es. Grandi Magazzini e ipermercati). Si ricordi inoltre che un'impresa commerciale può avere più punti vendita. Una catena con 20 negozi ad esempio è qui calcolata

come un'unica impresa commerciale

Al 31 dicembre 2010, il numero di imprese del commercio al dettaglio specializzate nell'abbigliamento in sede fissa - esclusi quindi gli ambulanti - superava ancora le 100mila unità, con un numero complessivo di 158mila punti vendita e quindi una media di poco più di 1,5 punti vendita per impresa (Figura 1).

Dei 158mila negozi, 130mila sono specializzati nell'abbigliamento, 28mila nelle calzature e pelletteria e 21mila in prodotti tessili (tessuti, biancheria per la casa).

A questi punti vendita si aggiungono quelli non specializzati, tra i quali hanno tradizionalmente svolto un ruolo importante i Grandi Magazzini Oltre 1.000 punti vendita in Italia, sia per i volumi intermediati, che per essere stati il simbolo della modernizzazione del consumo e della società italiana, in particolare negli anni del boom economico.

**Figura 7 Consistenza della distribuzione fissa al dettaglio dei prodotti moda. (numero di negozi) 2010**

<b>Dati al 31 dicembre 2010</b>	<b>Sede principale</b>	<b>Altri p.vendita</b>	<b>Totale</b>
<b>Non specializzati</b>	<b>3.964</b>	<b>11.238</b>	<b>15.202</b>
Ipermercati	49	612	661
Supermercati	3.773	9.703	13.476
Grandi Magazzini	142	923	1.065
<b>Specializzati</b>	<b>100.050</b>	<b>58.363</b>	<b>158.413</b>
<b>Prodotti tessili</b>	<b>17.667</b>	<b>3.530</b>	<b>21.197</b>
<b>Articoli di abbigliamento</b>	<b>82.177</b>	<b>47.960</b>	<b>130.137</b>
Non specificato	43.446	29.865	73.311
Confezioni per adulti	18.363	9.456	27.819
Confezioni bambini e neonati	6.948	2.915	9.863
Biancheria, maglieria, camicie	10.954	4.519	15.473
Pellicce e abbigliamento in pelle	509	276	785
<b>Cappelli, ombrelli, guanti e cravatte</b>	<b>1.957</b>	<b>929</b>	<b>2.886</b>
Calzature e articoli in pelle	17.873	10.403	28.276
Non specificato	752	205	957
Calzature e accessori	13.839	8.026	21.865
Articoli di pelletteria e da viaggio	3.282	2.172	5.454

Fonte: Osservatorio Nazionale del Commercio

La regione italiana con il più elevato numero di negozi è la Campania con quasi 15mila imprese di commercio al dettaglio e oltre 21mila negozi (1,42 negozi per impresa). La Campania è anche quella con la maggior densità di negozi: 276 abitanti per ogni negozio (Figura 8).

Al secondo posto per numerosità si trova la Lombardia: 10.513 imprese, 18.684 negozi. Per densità di negozi la Lombardia - regione con 526 abitanti per negozio, il valore più elevato tra le regioni italiane - si trova all'estremo opposto dello spettro rispetto alla Campania.

Tra le altre regioni italiane quelle con il numero di abitanti per negozio più basso sono: Abruzzo (315), Liguria (322), Calabria (328), Basilicata (342), Puglia (345) e Sicilia (437), in queste regioni anche il numero di negozi per impresa commerciale tende ad essere più basso della media, segno di una maggiore presenza di negozi indipendenti singoli.

Tra quelle con l'indicatore più alto si trovano: Piemonte (453), Veneto (450), Trentino e Friuli (448) ed Emilia (402), in queste regioni anche il numero di negozi per impresa commerciale tende ad essere più alto della media.

**Figura 8** Numero di imprese al dettaglio e negozi della moda. Abitanti per impresa e per negozio. Per regione. 2010 (esclusi ambulanti)

Regione	Imprese	Negozi	Abitanti/imprese	Abitanti/negozi	Negozo/imprese
Italia	100.050	158.413	603	381	1,58
Campania	14.881	21.095	391	276	1,42
Lombardia	10.513	18.684	935	526	1,78
Lazio	10.026	15.299	567	371	1,53
Sicilia	9.929	14.521	508	347	1,46
Puglia	8.215	11.832	497	345	1,44
Emilia	6.619	10.944	664	402	1,65
Veneto	5.899	10.914	833	450	1,85
Toscana	6.249	10.605	597	352	1,70
Piemonte	5.985	9.820	743	453	1,64
Calabria	4.373	6.123	459	328	1,40
Liguria	3.246	5.018	498	322	1,55
Sardegna	2.729	4.677	613	358	1,71
Abruzzo	2.596	4.252	516	315	1,64
Marche	2.462	4.150	633	376	1,69
Friuli	1.454	2.756	849	448	1,90
Umbria	1.587	2.497	568	361	1,57
Trentino	1.283	2.294	801	448	1,79
Basilicata	1.224	1.721	481	342	1,41
Molise	567	878	565	365	1,55
Valle D'Aosta	213	333	600	384	1,56

Fonte: elab. Hermes Lab su dati Osservatorio Nazionale del Commercio

Come si è già osservato, negli ultimi tre decenni la struttura per canale della distribuzione della moda in Italia è cambiata notevolmente, in particolare per il crollo della quota di mercato dei negozi indipendenti che a metà anni Ottanta contava per  $\frac{3}{4}$  degli acquisti delle famiglie. Al 2009 tuttavia gli indipendenti sono ancora il canale con la quota di mercato più ampia (Figura 9), circa  $\frac{1}{3}$  degli acquisti.

Il canale che ha avuto la maggiore espansione è stato quello delle catene di negozi (28,1% degli acquisti), che ha ormai quasi raggiunto la quota di mercato dei negozi indipendenti.

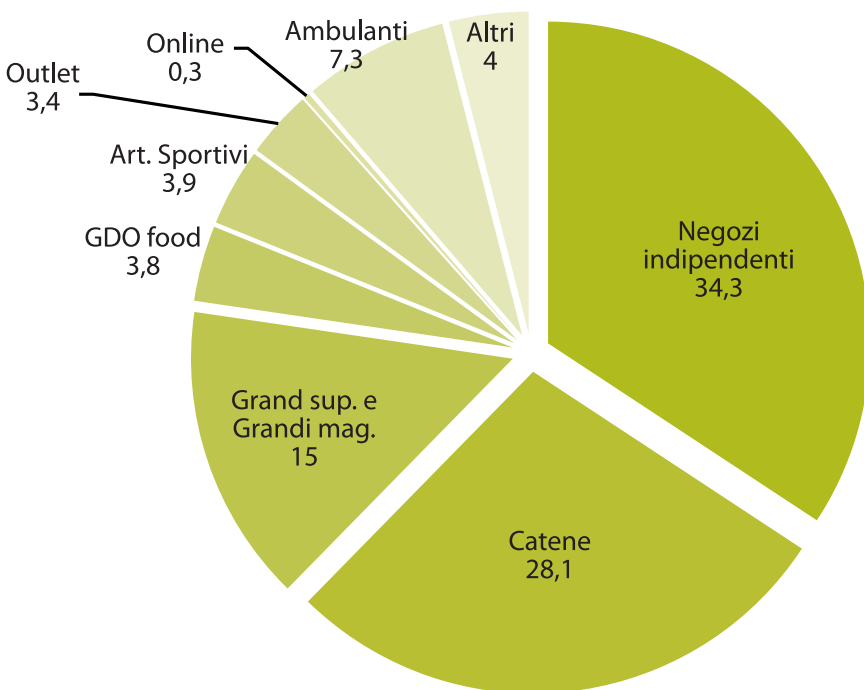
Anche le Grandi Superfici e i Grandi Magazzini hanno aumentato la loro quota e hanno raggiunto il 15% del mercato.

L'elemento forse più interessante degli ultimi anni è però stata la rapida crescita di canali alternativi. In qualche caso si è trattato di un ampliamento delle vendite di abbigliamento/calzature da parte di canali che in precedenza trattavano il vestiario come categoria minore marginale, in particolare la tendenza all'ampliamento di gamma ha riguardato i supermercati - GDO food - e i negozi di articoli sportivi.

In altri casi - Outlet e Online - si è trattato di una trasformazione talmente radicale di formati distributivi tradizionali - gli spacci e i cataloghi postali - che ne ha completamente alterato il modello di business, le strategie, l'organizzazione e il rapporto con i consumatori, e spinge a considerarli come canali del tutto nuovi.

L'insieme di questi *nuovi* canali rappresenta ormai circa  $\frac{1}{5}$  della spesa complessiva di abbigliamento delle famiglie e il suo sviluppo si iscrive in una tendenza a perseguire strategie multicanale da parte di molti operatori, tendenza che il mercato della moda condivide con altri settori dei beni di consumo.

**Figura 9** Quote di mercato dei canali distributivi. Totale abbigliamento, 2009 (dati in valore)



Fonte: Sita Ricerca



### 3. I format distributivi

#### 3.1 I negozi multimarca indipendenti

I punti vendita indipendenti multimarca in Italia al 2008 sono 51.900, (Figura 10) e possono essere suddivisi secondo la specializzazione per prodotto, prezzo, ubicazione e *layout*.

**La boutique/concept store** offre un prodotto di fascia alta, è localizzato nelle vie centrali delle città o nei centri storici.

È in questa tipologia di negozi che vengono veicolate le prime proposte moda della stagione.

Le vetrine delle boutique più note rappresentano un campionario dei prodotti che hanno più probabilità di diventare il best-seller stagionale.

Il loro investimento in comunicazione è molto alto e tra questi costi rientra anche la rendita differenziale (in termini di canone di locazione o di costo opportunità di utilizzare muri di proprietà) pagata per la localizzazione in una via, tale da offrire la massima visibilità sia nei confronti del mercato locale che di quello internazionale (turisti, compratori stranieri).

**Il negozio di confezioni tradizionale** offre un prodotto più classico e di fascia inferiore rispetto alla boutique, pur mantenendo un posizionamento medio-alto.

**Il negozio misto** si rivolge ad un pubblico più eterogeneo sia per tipologia di prodotto (oltre alle confezioni, vende anche maglieria e camiceria) sia per fascia di prezzo (dalla medio-alta alla medio-bassa).

Una evoluzione del negozio misto è il **negozio di moda giovane-unisex/jeanseria**, che offre un prodotto di fascia medio-alta nel casual (camiceria, felpe, maglieria leggera, jeans) e di fascia medio-bassa nel capospalla classico.

L'ultima categoria di una certa rilevanza è il **negozio sportivo**, che ha riconvertito/integrato l'offerta iniziale di attrezzatura sportiva con l'abbigliamento per lo sport attivo e per il tempo libero.

I punti di forza dei negozi riconducibili alla categoria del multimarca indipendente, possono essere sintetizzati su cinque punti: 1. la diffusione e prossimità sul mercato locale; 2. la conoscenza dei gusti dei clienti abituali, 3. la capacità di creare rapporti fiduciosi con la clientela, 4. la capacità di selezionare all'interno delle collezioni presentate dai marchi e l'offerta personalizzata, 5. la gamma ampia di marchi e modelli.

Naturalmente a questa categoria sono riconducibili anche alcune criticità. Il negozio indipendente è infatti esposto più delle catene monomarca ad un rischio elevato di errore nella

selezione dell'offerta. La maggior parte dei negozi multimarca indipendenti segue il ciclo tradizionale degli ordini stagionali. Ciò richiede di effettuare gran parte delle scelte di assortimento diversi mesi prima dell'avvio della stagione di vendita, durante e subito dopo le fiere di settore – a gennaio e febbraio per la stagione invernale successiva e a giugno luglio per l'estivo dell'anno successivo - quando ancora non tutti gli elementi che influenzeranno le scelte dei consumatori sono ancora definiti.

Un secondo aspetto critico è la raccolta e gestione dell'informazione sulle tendenze del mercato. Se si escludono i punti vendita nelle vie centrali delle città, la forza commerciale del negozio indipendente si fonda su una conoscenza limitata quasi esclusivamente al mercato locale. Questo vantaggio competitivo oggi risulta però indebolito, rispetto alla situazione degli anni Ottanta e Novanta, dall'allargamento dei confini del mercato potenziale: i consumatori sono più disposti a spostarsi per lo shopping e a scegliere tra una molteplicità di canali alternativi.

La logica della trasversalità delle mode richiede inoltre di specializzarsi in nicchie di *stili di consumo* invece che in *nicchie di consumatori* (quelli abituali e di prossimità), come era solito fare il negozio indipendente.

Per queste ragioni, nell'ultimo decennio la formula degli ordini stagionali è stata sottoposta a continue revisioni, ed è aumentata la quota degli ordini ad inizio stagione e dei riassortimenti e si è diffusa la pratica dei flash intra-stagionali, senza tuttavia alterare la connotazione strutturale della formula che presuppone un elevato rischio per il negoziante.

La possibilità di continui riassortimenti per piccoli lotti e, soprattutto, il continuo rinnovo delle proposte per allineare l'assortimento con i mutevoli gusti dei consumatori è invece resa più facile dall'adozione del modello del fast fashion, inizialmente introdotto dalle grandi catene, ma oggi praticato anche da una quota, sia pur ancora minoritaria dei negozi multimarca, almeno per quanto riguarda le fasce di prezzo bassa e media.

Un terzo significativo elemento di debolezza è il valore comunicazionale del punto vendita: se da un lato la forza comunicativa della vetrina offre un vantaggio al negoziante locale, dall'altro si rende necessario un coordinamento tra la comunicazione del prodotto e quella del negozio.

Per i produttori il negozio indipendente è un importante medium con il consumatore ma, allo stesso tempo, è al di fuori della loro sfera di controllo diretto. Il commerciante, d'altra parte, non ha incentivi a «sottomettersi» alle strategie di comunicazione di uno specifico marchio industriale che costituisce soltanto una delle sue fonti di reddito ed è in conflitto con quelle degli altri marchi trattati.

### 3.2 Le catene di negozi

Sono soprattutto tre i vantaggi che il sistema organizzato delle catene ha sul negozio indipendente:

1. il miglioramento del flusso dei dati sugli andamenti delle vendite e delle scorte dai singoli negozi. Nei casi più sofisticati i magazzini periferici, la gestione degli ordini, il magazzino centrale e gli input produttivi sono gestiti da un unico sistema informatico che consente di ridurre il tempo di risposta rispetto alle richieste del mercato. Questo abbattimento del time-to-market riduce il rischio di mismatching tra la collezione e le scelte di consumo dei clienti e consente l'integrazione dell'offerta standard con collezioni flash infra-stagionali o addirittura continue.

2. l'ottimizzazione della logistica che è la diretta conseguenza del miglioramento della raccolta e della gestione dell'informazione. È soprattutto attraverso una razionalizzazione della logistica che le aziende di moda migliorano l'efficienza sia dal punto di vista produttivo che distributivo. La diminuzione dell'inventario e del conseguente deprezzamento del prodotto è l'effetto più consistente di una gestione informatizzata della logistica produttiva e distributiva.

3. la comunicazione sul punto vendita coerente con l'immagine del prodotto. Anche nella formula più soft di integrazione a valle (il franchising) l'affiliato ha più capacità e più incentivi nell'operare in linea con la strategia comunicazionale dell'insegna. Il layout, la progettazione e l'arredamento del punto vendita, il materiale informativo (brochure e houseorgan), gli allestimenti delle vetrine, le promozioni periodiche sono infatti elementi spesso disciplinati direttamente dal contratto di franchising. Il rapporto con il consumatore è filtrato secondo modalità predefinite e in sintonia con gli obiettivi che l'azienda si prefigge.

E' proprio quest'ultimo aspetto a risultare determinante per il successo delle catene nel modello distributivo italiano. La spinta decisiva di questo processo nasce infatti dalla necessità dell'azienda di produzione di non delegare il prodotto ad altri ed in particolare al sistema distributivo indipendente.

L'integrazione di molte aziende produttive verso la distribuzione è senza dubbio la variante nazionale di questo format, innovazione che comincia a prendere forma sin dall'inizio degli anni '90, trasformando il loro marchio in insegna.

La ragione è evidente: le aziende di moda investono molte risorse nella cura dell'immagine e del posizionamento presso il consumatore dei propri prodotti, cura che si traduce in una

spasmodica attenzione nella scelta della location del punto vendita, del layout del negozio, della selezione dei prodotti sugli scaffali. Tutte attività sulle quali, con il crescere della competizione, occorre esercitare il massimo controllo e che diventano quindi più difficilmente delegabili a negozi indipendenti e multimarca e tanto meno alla mediazione di importatori o agenti plurimandatari.

Ciò ha finito per rendere più sfumato il confine tra produzione e distribuzione non solo come esito di un'integrazione a valle di imprese di produzione, ma anche perché le stesse imprese della distribuzione, per ragioni simili al produttore, seppure sul fronte opposto, hanno iniziato una progressiva integrazione a monte.

La crescita delle catene di negozi non ha caratterizzato solo il mercato interno: le aziende di moda hanno infatti sfruttato la distribuzione diretta come strumento di internazionalizzazione, quasi a voler recuperare terreno sulla delocalizzazione produttiva che le aveva colte impreparate rispetto ai concorrenti nord-europei.

### 3.3 Grandi Magazzini

Oltre che la prima forma di distribuzione organizzata, il grande magazzino è stato nell'abbigliamento, storicamente, il primo canale ad introdurre la produzione industriale di serie e il libero servizio.

I punti vendita sono generalmente situati nei centri urbani (spesso nelle vie più centrali) e hanno dimensioni superiori ai 400 metri quadri.

Proprio la loro ubicazione favorisce lo sviluppo verticale della superficie di vendita, strutturata su diversi piani occupati da reparti specializzati.

L'offerta è orientata al non-food e divisa in macro-aree merceologiche. All'interno di una stessa merceologia, tuttavia, sono possibili divisioni secondo categorie di prodotto, marchio aziendale e infine secondo stili di consumo.

È frequente l'introduzione di un marchio del distributore (*private label*) a prezzi inferiori a quelli dei marchi industriali, il che permette al distributore stesso di accaparrarsi una maggior quota di valore aggiunto e di migliorare nel consumatore la percezione dell'insegna.

Il *Grande Magazzino* in senso stretto ha un'offerta piuttosto ampia e profonda, e generalmente si colloca nella fascia medio-alta, sia pure a prezzi inferiori rispetto a quelli del dettaglio specializzato.

Il *magazzino popolare* è invece una formula più orientata al prezzo: qui l'ampiezza di gamma è

sacrificata a favore del contenimento dei prezzi medi. L'ubicazione può essere anche semiperiferica, per sfruttare una maggiore area piana di sviluppo.

*Un punto di forza dei grandi magazzini*, per entrambe le formule, è certamente la possibilità di accostare più tipologie di prodotto, sia nell'area persona che nell'area casa (e nell'alimentare).

Per quanto riguarda invece gli elementi di debolezza, si può dire che la formula del grande magazzino, che fino alla fine degli anni Novanta è stato uno dei principali traini della modernizzazione della distribuzione della moda, incontra da qualche anno forti difficoltà e perde terreno nel confronto con altre forme di distribuzione organizzata.

Manifestazioni della crisi di questa formula distributiva si trovano in quasi tutti i grandi Paesi europei:

- in Germania con il fallimento nel 2009 di *Arcandor*, il più importante operatore del settore, nato dalla fusione di *Karstadt* (il maggior department store tedesco) con il leader delle vendite per corrispondenza *Quelle*. Fino al 2008 Arcandor si trova ancora in cima alla classifica dei maggiori retailer al dettaglio di abbigliamento in Germania con 4.116 milioni di euro di vendite nell'abbigliamento. L'arrivo della crisi finanziaria del 2008, ha portato il gruppo a dichiarare insolvenza nel giugno 2009 e a chiedere l'intervento pubblico per evitare il fallimento
- nel Regno Unito, dove *Marks&Spencer* (il simbolo stesso del modello del department store) dopo la crisi che lo ha portato quasi alla chiusura alla fine degli anni Novanta e la faticosa successiva ripresa, per la prima volta nel 2010 è stato superato da *Arcadia Group* come principale gruppo della distribuzione inglese
- in Italia negli ultimi anni il più importante department store italiano, il *Gruppo Coin* ha avviato una revisione significativa della formula ampliandone le potenzialità sia verso il modello emergente del fast fashion, con l'insegna *OVS Industry*, sia verso il lusso con l'apertura di un nuovo format nel centro di Milano
- sempre in Italia, l'insegna storica simbolo dei department store italiani, *La Rinascente* è stato ceduto ad un gruppo thailandese nel maggio del 2011. *La Rinascente* aveva subito seguito la tendenza sviluppatasi negli anni Novanta a rinnovare la formula destinando una quota rilevante dello spazio espositivo alla creazione di *corners* dei grandi marchi dell'abbigliamento, cercando di conciliare la grande dimensione con una maggiore personalizzazione dell'offerta attraverso una disposizione dei prodotti per stili di vita. Il miglioramento della frequenza di rinnovo dell'assortimento, delle modalità espositive e della qualità dei servizi (ad esempio, la sartoria) ha contribuito a giustificare l'aumento del prezzo medio del venduto.

**Figura 10 Numerosità dei negozi per format. 2000-2009**

	2000	2009	%2000	%2008
<b>MULTIMARCA INDIPENDENTI(2000 e 2008)</b>	66130	100	51900	100
Esterno	33000	50	25450	49
Intimo	7580	11	6800	13
Mercerie	17400	26	12600	24
Abb. Sportivo	4150	6	3600	7
Abb. Bambino	4000	6	3450	7
<b>CATENE MONOMARCA</b>	11710	100	16100	100
Esterno	8000	68	10200	63
Intimo	1900	16	2800	17
Abb. Sportivo	1260	11	2450	15
Abb. Bambino	550	5	650	4
<b>GRANDI MAGAZZINI</b>	1072		1415	
<b>IPERMERCATI</b>	349		570	
<b>GRANDI SUP.SPECIAL. (2002-2009)</b>	255		396	
<b>AMBULANTI (2005 -2009)</b>	63181		66560	
<b>OUTLET</b>	n.d		600	

Fonte elab. Hermes Lab su dati Dimark, Sita Ricerca, Ministero Sviluppo Economico

### 3.4 Le grandi superfici specializzate

Nelle statistiche delle società di ricerche di mercato le grandi superfici specializzate nell'abbigliamento sono assimilate agli ipermercati, sia perché la loro quota di mercato è ancora piuttosto marginale, sia perché storicamente la formula di questa tipologia distributiva si colloca in un segmento di mercato molto simile. Le grandi superfici specializzate si caratterizzano per una dimensione media superiore ai 500 metri quadri e di norma appartengono a organizzazioni più complesse, anche se in Italia non mancano casi di punti vendita indipendenti. Hanno solitamente un'ubicazione periferica, o al più semiperiferica, per contenere i costi e sfruttare la disponibilità di parcheggio.

Punto di forza delle grandi superfici specializzate certamente la capacità di offrire un ottimo rapporto qualità/prezzo dei prodotti, nonché, una ottima proposta per ampiezza e profondità di gamma. Si tratta infatti di un'offerta specializzata nell'abbigliamento (anche se possono essere inseriti

accessori e tessile casa), ma trasversale ai diversi segmenti (esterno uomo e donna, intimo, infanzia, ecc.) e pensata per risultare funzionale per tutto il nucleo familiare, nella logica del *one-stop-shop*.

Rispetto agli ipermercati, l'assortimento è molto più ampio e il *concept* distributivo è orientato verso consumatori più esigenti. Si cerca di rafforzare nel consumatore la percezione di un effettivo risparmio nella spesa familiare piuttosto che puntare sulla banalizzazione del consumo.

Un altro punto di forza del canale è l'industrializzazione dei servizi post-vendita, con lo sfruttamento delle economie di scala nell'offerta di servizi pre e post-vendita (parcheggi, sartoria, Kinderheim, gestione dei resi, ecc.).

Sul mercato interno, la crescita della quota di mercato dipenderà necessariamente dalla capacità di offrire un prodotto di qualità a prezzi contenuti, ma soprattutto non banale, ossia non eccessivamente svuotato di un contenuto moda.

Benché il raggiungimento di una dimensione nazionale sia una conquista abbastanza recente da parte di insegne che fino a poco tempo prima rimanevano concentrate soprattutto nel Nord-Est del Paese, esempi significativi di grandi superfici specializzate in Italia non mancano.

Fra i più importanti c'è Sorelle Ramonda, insegna che punta più alla qualità del prodotto che al servizio e che si colloca all'interno di centri commerciali o aggregati commerciali periferici; oppure nel segmento sportivo, Sport Specialist e Cisalfa che resistono alla aggressività sui prezzi del *leader* europeo Decathlon. Anche in questo caso, la formula del servizio post-vendita a prezzi competitivi o addirittura inclusi nel costo del prodotto costituisce un elemento di forte differenziazione rispetto al canale indipendente.

### 3.5 I Factory Outlet Centers

Come si è osservato a proposito della natura del business le perdite derivanti dalla percentuale di produzione che a fine stagione resta invenduta sono uno dei principali problemi delle imprese della moda.

La selezione dei creativi, le politiche marketing, la scelta di canali distributivi, gli stessi modelli organizzativi della filiera sono tutti strumenti per ridurre i rischi di invenduto. Ma per quanto si cerchi di minimizzarle restano una costante di ogni stagione. E' quindi necessario mettere a punto formule di gestione delle rimanenze di fine stagione. In un contesto in cui le decisioni in questo campo sono particolarmente delicate e incorporano rischi di valorizzazione del marchio e possono ingenerare nei consumatori l'effetto rinvio degli acquisti in attesa dei saldi, le pratiche di gestione delle rimanenze si sono evolute sviluppando canali di vendita paralleli a quelli dei saldi nei negozi tradizionali.

**In questo ambito, le formule sono state quelle dello spaccio, dello stocchista e successivamente dell'outlet.**

Il pericolo di un «inquinamento» del mercato e la mancanza di un controllo diretto sulla destinazione finale del prodotto hanno indotto molte aziende a sfruttare spazi commerciali di proprietà e localizzati nelle adiacenze dei propri stabilimenti.

Lo *spaccio* ha così assunto una funzione aggiuntiva a quella tradizionale di offrire prodotti a prezzi scontati ai propri dipendenti ed è diventato un canale di smaltimento dell'invenduto.

Dai primi esperimenti, molto spartani, si è passati a formule più evolute, con un *layout* più accattivante e ricercato e con servizi di assistenza all'acquisto per i quali frequentemente venivano coinvolti gli addetti dell'area commerciale.

Con questa evoluzione, se da un lato è andata progressivamente riducendosi la percentuale di sconto per il consumatore, dall'altro lato si è rafforzata la possibilità per il produttore di effettuare una sorta di test commerciale sui consumatori.

Lo *stocchista* inizialmente è stato soprattutto il venditore ambulante a cui i produttori affidavano l'invenduto di stagione per essere proposto a prezzi molto bassi e senza marchio nei mercati rionali, ma già alla fine degli anni Novanta ha spesso cominciato ad organizzarsi con punti vendita stabili e anche piccole catene e a non rispettare il vincolo dell'assenza del marchio o dell'indicazione del produttore, il marchio, tolto dal capo veniva in ogni caso esibito sullo scaffale, pratica ovviamente non gradita ai produttori, in qualche caso si è anche occupato di reimmettere i capi nel circuito principale delle vendite, in canali distributivi diversi, ad esempio negli ipermercati.

L'inopportunità di queste pratiche per il produttore e la quota significativa di mercato che questo canale ha cominciato ad occupare hanno stimolato la ricerca di nuove formule da parte delle imprese, che con i *Factory Outlet* hanno rivitalizzato l'idea della vendita diretta, cambiandone totalmente caratteristiche e funzioni rispetto alla formula dello spaccio.

La formula moderna e di maggior successo nell'ultimo decennio di vendita diretta degli invenduti di stagione è quella dei *Factory Outlet Center (FOC)*. Sviluppatesi negli Stati Uniti attorno agli anni Ottanta, questa formula si è sviluppata notevolmente in Europa, prima nelle periferie di Parigi e Londra poi, in misura molto consistente, in Italia.

I FOC sono per lo più localizzati lungo le grandi arterie di collegamento e propongono un'offerta di medio-alto livello (fino ai marchi più prestigiosi). Generalmente occupano una superficie di 13-16.000 metri quadri e raggruppano 30-40 spacci.



**Figura 11 Il modello insediativo del Factory Outlet Centre**

<b>PRINCIPIO INSEDIATIVO</b>	Aggregazione spaziale di più punti vendita specializzati monomarca, esercizi di vicinato e medie superfici di vendita, con configurazione insediativa di tipo areale.
<b>LOCALIZZAZIONE</b>	In ambiti extraurbani, con buona dotazione infrastrutturale ad alta accessibilità, spesso in prossimità di un asse autostradale, spesso a vocazione turistica secondo una logica simile a centri commerciali extraurbani. Connotazione urbanistica simile alle grandi superfici di vendita, pur nel quadro di una diversa organizzazione interna.
<b>AUTORIZZAZIONE E ATTUAZIONE URBANISTICA</b>	Autorizzazione commerciale generalmente di competenza comunale e regionale. Attuazione unitaria dal punto di vista urbanistico.
<b>CAPACITÀ DI ATTRAZIONE</b>	Sono organizzati per sfruttare le sinergie e le capacità di vendita dei diversi "marchi" e l'integrazione con altri format di offerta legati a tempo libero e intrattenimento, ai servizi di ristorazione, alla promozione turistica. Bacini gravitazionali estesi di scala sovracomunale (interprovinciale e interregionale).

**Figura 12 Tipologie di Factory Outlet Center per superficie e periodo di maggior sviluppo**

<b>Soglia dimensionale</b>	<b>Formula distributiva</b>	<b>Periodo di sviluppo</b>
Da 50 a 1.500mq	Spaccio	1970-90
Da 150 a 3.000mq	Stocchista	1980-90
Fino a 6.000mq	Outlet park	1990-2000
Oltre 9.000mq	Outlet village	2000-oggi

### 3.6 e-Commerce

Lo sviluppo dell'e-Commerce nel mercato della moda è stato un fenomeno inatteso per velocità di sviluppo. Inatteso dagli stessi operatori di tutta Europa (i casi riferiti più sotto relativi al mercato inglese sono in questo senso significativi) che solo pochi anni fa erano molto scettici sulle possibilità di sviluppo di questo canale nella moda.

Lo scetticismo era basato sulle considerazioni riguardo al ruolo cruciale dello spazio fisico del negozio, a cui si è fatto riferimento anche nella prima parte di questo studio. Lo scetticismo ha determinato in qualche caso il ritardo nell'avvio di sperimentazioni di e-Commerce, in altri casi l'avvio di sperimentazioni molto leggere e poco innovative che si limitavano a riprodurre sul web meccanismi simili a quelli sperimentati nel passato dai predecessori dell'e-Commerce: i cataloghi di vendita postali.

Il canale dei mail order in Europa ha avuto grande diffusione in Germania che oggi dopo gli USA, è il più grande mercato mondiale con circa 15 miliardi di Euro di vendite. Rilevante è anche la sua diffusione in Francia e nel Regno Unito, mentre non ha mai registrato un successo in Italia.

L'arrivo di internet ha permesso, prima agli specialisti dei cataloghi postali, poi via via a gli operatori degli altri canali tradizionali di sviluppare strategie di integrazione multicanale, aggiungendo quello via internet al tradizionale canale di vendita, strategia che va comunemente sotto etichetta di click and mortar e che rende oggi più labili che nel passato i confini tra i canali.

Tra i primi a muoversi con investimenti significativi su web sono stati gli operatori tedeschi, a partire dalla solida base dei cataloghi postali.

Gli e-tailers tedeschi sono oggi tra quelli che ne possono trarre un importante vantaggio. Otto-Versand è già il secondo più grande retailer mondiale dopo Amazon ed ha recentemente avviato anche una linea di acquisti su telefonia mobile.

Il salto di qualità si è però avuto quando l'e-Commerce ha smesso di essere una versione moderna dei cataloghi postali ed è riuscito a riprodurre, modernizzandole e arricchendole molte delle caratteristiche dei canali tradizionali.

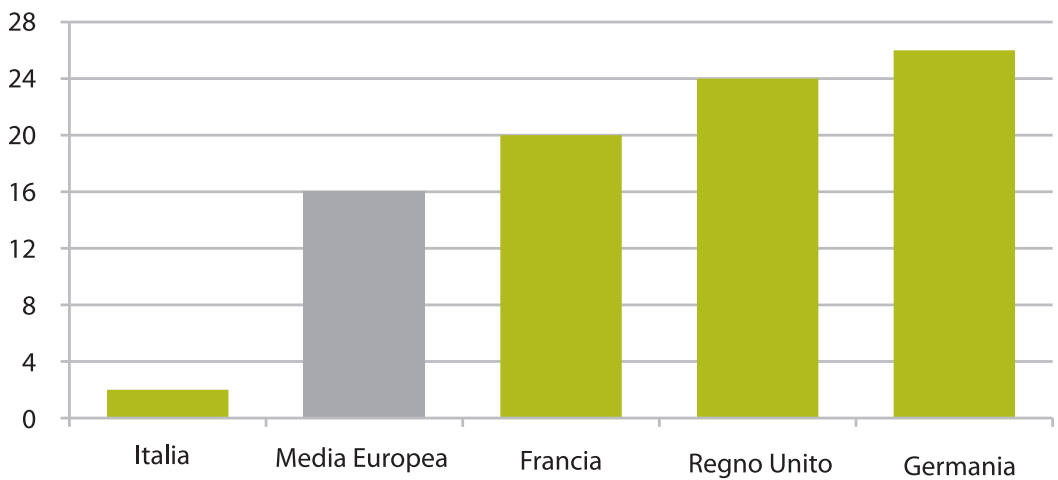
E'ad esempio il caso del canale della gestione degli inventuti (stocchisti e outlet) che ha ispirato la rivoluzione di Yoox, il maggiore on-line store italiano della moda italiana, con una presenza significativa anche sui mercati esteri, attraverso versioni del sito di e-Commerce dedicate, specializzate per i diversi mercati europei (lingua, livello dei prezzi, scelta dell'assortimento).

L'idea che ha portato al grande successo di Yoox è stato portare, attraverso il web, a tutti i consumatori e con facilità l'opportunità di acquistare a prezzi ridotti i capi delle stagioni precedenti, in particolare delle grandi griffes e dei marchi della moda a prezzi molto convenienti.

Nel caso di Yoox il modello iniziale di business si è sviluppato in senso multicanale, da un lato si è ampliata la gamma dei prodotti, non più formata soltanto dai capi a prezzi ridotti dalle stagioni precedenti, ma anche da capi trendy della stagione in corso.

Yoox, inoltre offre la sua piattaforma per lo sviluppo di negozi virtuali mono-brand ai marchi noti della moda, garantendo servizi di standard molto elevato, sia sotto il profilo informatico che riguardo alla gestione delle informazioni raccolte presso gli utenti che entrano nei negozi virtuali.

**Figura 13** % di individui che ha effettuato acquisti di vestiario in Internet nell'ultimo anno(\*)  
dati 2008



Fonte: elab Hermes Lab (2010) su dati Eurostat

Come accade per i negozi materiali, tuttavia i modelli di business applicabili all'e-Commerce si sono tuttavia moltiplicati e vanno dalla riproduzione delle caratteristiche dei negozi mono-brand alla gestione integrata multi prodotto dei department stores.

E' interessante a questo proposito l'esperienza sul mercato inglese, quello in cui oggi l'e-Commerce sta crescendo più velocemente.

Come sul mercato tedesco, gli operatori che hanno dato inizio alla crescita dell'e-Commerce nel Regno Unito sono quelli che precedentemente operavano con i cataloghi postali, che si sono riconvertiti ad internet come ASOS, Boden, o Artigiano (specializzato in prodotti italiani).

Il boom degli ultimi anni, dal 2007-2008 in poi, è stato però trainato dalle insegne tradizionali, con l'ingresso in questo canale di gran parte dei big players e della distribuzione di abbigliamento come Next, Marks&Spencer (che ha una partnership con Amazon), Arcadia Group, Debenhams, Monsoon, Tesco, Peacocks, New Look, e John Lewis.

Littlewoods si è invece sviluppata da insegna di department store a retailer a operatore di e-Commerce con Littlewoods.com, uno dei brand di direct shop (1,2miliardi di euro di vendite).

Il comparto abbigliamento, calzature ed accessori è il primo per crescita tra i settori dell'e-Commerce inglese. E gli operatori del settore stanno scalando la classifica dei più importanti siti di e-Commerce del Regno Unito. Secondo uno studio CapGemini nel 2008 le vendite on-line di abbigliamento sono cresciute del 30%.

Negli ultimi due/tre anni lo sviluppo on-line è stato quindi molto rapido, probabilmente inaspettato per gli stessi operatori. Debenhams ad esempio ha dichiarato che la scelta di investire significativamente nelle vendite on line è avvenuta, a fine 2006, solo dopo che un web-site sperimentale era stato sommerso in poche settimane da richieste d'acquisto. Tesco dopo aver avviato il web-site a fine 2007 ha interrotto le operazione on-line nell'abbigliamento per valutarne il ritorno, a settembre 2009 ha rilanciato il sito con un catalogo di 3.500 linee di prodotti (1000 dei quali disponibili solo on-line) e 20 marchi.

## 4. I grandi mercati europei dell'abbigliamento

Il mercato dei consumi di abbigliamento in Europa è fortemente concentrato in pochi Paesi.

I primi quattro mercati Italia, Germania, Francia e Regno Unito pesano per circa 2/3 del totale dei consumi europei di abbigliamento (Figura 14).

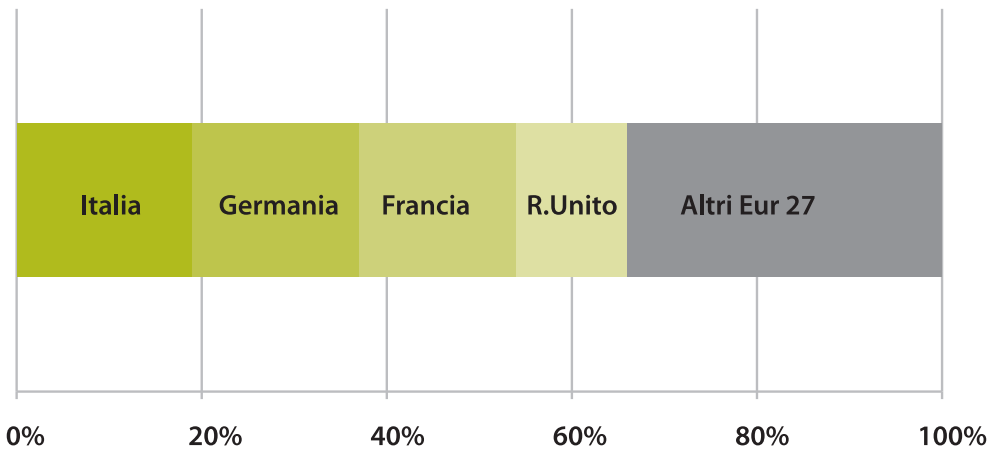
In ciascuno dei 4 mercati il sistema distributivo presenta peculiarità nazionali.

Come si è già osservato, l'Italia si distingue per una quota di mercato elevata dei negozi indipendenti nettamente più elevata che negli altri tre grandi mercati e paragonabile solo a quella della Spagna.

All'estremo opposto dell'Italia si trova il Regno Unito dove la quota degli indipendenti è scesa sotto il 10%, e la Francia dove la quota è sotto il 20%.

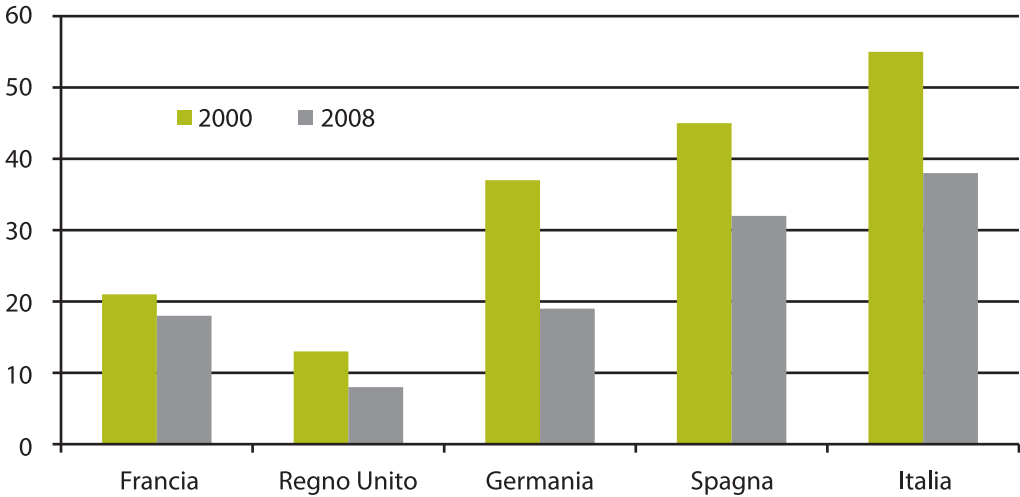
Sia in Francia che in Germania la quota di mercato più elevata è detenuta dalla catene monomarca. Anche nel Regno Unito la quota più elevata è detenuta dai monomarca anche se, la grande tradizione britannica dei department stores resta, pur con molte difficoltà particolarmente importante con una quota di mercato prossima al 25%.

**Figura 14** I principali mercati europei dell'abbigliamento: composizione % 2008



Fonte: elaborazioni Hermes Lab su dati Eurostat

**Figura 15** Quota % di mercato del dettaglio indipendente nei principali Paesi UE: totale abbigliamento 2008



Fonte: elaborazioni Hermes Lab su dati IFM e Sita Ricerca

#### 4.1 Un approfondimento geografico: Germania e Regno Unito

##### LA GERMANIA

Con circa 71 miliardi di Euro di consumi di vestiario, di cui quasi 60 miliardi di abbigliamento, la Germania è il più grande mercato europeo dopo l'Italia.

Dopo un lungo periodo di stagnazione-contrazione, in cui la dinamica del vestiario si era separata, in peggio, da quella dei consumi generali, dal 2005 i consumi di vestiario hanno ripreso quota.

La distribuzione è molto concentrata: i primi 12 *retailer* rappresentano 1/3 di tutte le vendite.

Il canale più importante è diventato quello delle grandi catene (29% del mercato).

Una peculiarità del canale dei negozi indipendenti (in forte calo) è il sistema di approvvigionamento che passa per grandi gruppi d'acquisto (è associata a gruppi d'acquisto circa la metà dei dettaglianti indipendenti).

Tra il 1992 e il 2007, il numero di imprese nel commercio al dettaglio di abbigliamento è sceso da 37mila a 26mila (-27%), lasciando spazio alla grande distribuzione.

A negozi di abbigliamento si aggiungono quasi 10mila *retailer* del tessile (casa, stoffe a metro, ecc.) e quasi 8mila *retailer* delle calzature.

I dettaglianti di abbigliamento sono stati costretti a continue politiche di *trading down*, al continuo inseguimento dei consumatori attenti al prezzo, sia attraverso il contenimento dei listini per i *brand* più noti che con l'introduzione di *private label*.

L'unico segmento finora riuscito a sottrarsi a questa tendenza è quello del lusso, però complessivamente ridimensionato dal *trend* verso acquisti *cheap*.

Il canale più aggressivo è stato nell'ultimo decennio quello delle catene: sia quelle internazionali come H&M, Mango, ZARA, sia quelle locali come C&A (belga/tedesca) Vero Moda o Tally Weij.

Ne sono state influenzate anche le politiche di approvvigionamento:

- sul piano della selezione geografica dei fornitori, come si vede dalle statistiche sull'origine delle importazioni
- sul numero dei fornitori, che le catene hanno ridotto compattando la *supply chain*;
- sulla tipologia del rapporto, il modello è quello della filiera PULL o del replenishment on customer demand, la gestione informatizzata e lo scambio elettronico dei documenti è una condizione indispensabile sui tempi di approvvigionamento (secondo una recente indagine di Textilwirtschaft il 69% dei *retailer* tedeschi intende incrementare gli acquisti sul breve, seguendo le tracce del modello del fast fashion).

La concentrazione è proseguita negli anni recenti. Secondo la Bundesverband des Deutschen Textileinzelhandels (BTE), tra il 2001 e il 2007 i *retailers* con vendite inferiori ai 5mln di Euro (negozi singoli o micro catene di pochi negozi) hanno perso 6 punti percentuali di quota di mercato, quelli con fatturato tra 5 e 100mln di Euro ne hanno persi solo 2 e il ristretto gruppo dei *retailers* con oltre 100 milioni di Euro di fatturato (29 grandi operatori) ne ha guadagnati quasi 9.

Al 2008, i primi 3 *retailers* contano per il 15% del mercato, i primi 7 per il 25% e i primi 12 per 1/3.

La quota di mercato dei negozi indipendenti (25% delle vendite) è simile a quella francese e più elevata di quella inglese, ma molto più bassa che in Italia. Le catene pesano per quasi il 30%, meno quindi che nel Regno Unito e in Francia, ma nettamente più che in Italia.

In passato, in Germania come in Italia e diversamente che in Francia e Regno Unito, i piccoli negozi indipendenti hanno avuto un ruolo importante nella vendita al dettaglio di abbigliamento.

Alla metà degli anni Sessanta la loro quota era ancora del 60%, ma già alla fine degli anni Novanta era scesa sotto al 30%. Allo stesso modo, la quota delle grandi superfici specializzate

multimarca, come ad esempio Breuninger, un grande *retailer* di fascia medio-alta, sul modello Coin, con base a Stüttgart e con punti vendita nella maggiori città di tutta la Germania, che fino all'inizio degli anni Novanta avevano spiazzato gli indipendenti, si è a sua volta progressivamente ridotta.

Alcuni dei maggiori *player* di questa categoria alla metà del decennio in corso hanno abbandonato il mercato, come ad esempio Hettlage e Boecker, rispettivamente quarto e quinto *retailer* multimarca specializzato fino ai primi anni del decennio in Germania.

Lo stesso è avvenuto per i grandi magazzini non specializzati, come Karstadt o Kaufhof, per molti dei quali si è trattato di un calo assoluto del fatturato.

Il mantenimento di posizioni di *leadership* ha richiesto ai maggiori operatori di perseguire strategie multicanale attraverso acquisizioni. La più importante è stata quella di Karstadt, che ha acquisito Quelle nel 2005, il più importante operatore delle vendite per corrispondenza con la creazione di KarstadtQuelle AG poi confluito nel gruppo Arcandor.

Facendo leva su un'efficiente logistica e una maggiore flessibilità e rapidità dell'offerta le catene specializzate, spesso denominate in Germania *retailer verticali* hanno, al contrario, registrato nell'ultimo decennio tassi di crescita elevati ed incrementi delle quote di mercato. Gli esempi vanno dalle catene internazionali come H&M o Zara o il danese Bestseller a quelle nazionali come New Yorker o Bonita.

La loro crescita è stata così massiccia e continua da rappresentare oggi il maggiore pericolo per le formule tradizionali.

A questo riguardo, secondo uno studio di KPMG Deutsche (2006) gran parte dei *retailers* tradizionali che non hanno sviluppato una integrazione di filiera a monte sono schiacciati tra:

- le politiche di prezzo aggressive, dei discount anche non specializzati, come ad esempio Lidl (oltre 1 mld di Euro di vendite nell'abbigliamento, secondo le stime di TextilWirtschaft), altro canale storicamente più importante in Germania che negli altri Paesi europei
- la freschezza delle catene *fast fashion*, in grado di rinnovare l'offerta rapidamente e più volte in una stagione
- le *private label* a prezzi contenuti della Grande Distribuzione (iper, super e discount) come Metro o Tengelmann che sono stati in costante crescita nell'abbigliamento negli ultimi dieci anni e che hanno ampliato la quota dell'abbigliamento nella gamma offerta.

Una peculiarità della distribuzione tedesca è il peso del canale delle vendite per corrispondenza (15% del mercato). La consuetudine dei consumatori tedeschi ad utilizzare questo canale è un potente traino per l'*e-Commerce*.

In Germania un consumatore su 4 nel 2008 ha acquistato capi di vestiario su internet. Una quota



decisamente più elevata di quella media europea, di poco superiore anche a quella inglese e incomparabile con la situazione italiana.

Secondo un recente studio di AGOF, società tedesca specializzata nell'*e-Marketing*, il 72% (pari a 31 milioni di consumatori) degli utenti di internet in Germania si dichiarano interessati alla moda in generale (abbigliamento e scarpe) e il 53% degli internauti (circa 22 milioni di persone) cercano informazioni per l'acquisto di capi di abbigliamento on-line. Il 34,7% (quasi 15 milioni di persone) ha già comprato capi di moda su internet, una percentuale leggermente superiore a quella rilevata da Eurostat che però si riferisce agli acquisti effettuati negli ultimi 12 mesi.

Utilizzando i giusti servizi di *e-Commerce*, questo canale rappresenta quindi uno sbocco di particolare interesse sul mercato tedesco. La circostanza che uno dei maggiori operatori europei nell'*e-Commerce* della moda sia italiano (Yoox, 101 milioni di euro nel 2008, di cui il 49% sono esportazioni in altri paesi dell'UE, tra i quali la Germania ha un peso importante) rende il canale dell'*e-Commerce* tra quelli da esplorare con particolare attenzione.

## REGNO UNITO

Con quasi 58 miliardi di Euro di consumi di vestiario, di cui più 49 miliardi di abbigliamento, il Regno Unito è il terzo mercato europeo dopo l'Italia e la Germania.

In questo paese, i consumi di vestiario crescono più della media europea, soprattutto in volume. Il decennio in corso è infatti caratterizzato da una marcatissima discesa dei prezzi medi (-41% nell'abbigliamento donna tra il 1998 e il 2008), anche in conseguenza di importanti cambiamenti nel comportamento d'acquisto dei consumatori.

La distribuzione è la più concentrata d'Europa: i primi 10 *retailer* rappresentano la metà del mercato, i primi 3 oltre 1/3 del mercato. Il settore è dominato da insegne come Arcadia, Marks&Spencer e Next e nelle calzature C&J Clark e Stylo.

Catene, iper-super e discounter hanno sottratto quote di mercato soprattutto ai *department stores*.

Gli indipendenti sono focalizzati sulle fasce alte del mercato e l'*e-Commerce* è in crescita rapidissima.

Tra il 2000 e il 2008, il numero dei *retailer* specializzati è sceso da 14mila a 13.500 (-27%), ma è in ripresa dal punto di minimo del 2003, quando il numero era sceso a 13mila. Sono invece in continua discesa gli specializzati nelle calzature, da 4.600 nel 2000 a 3.600 nel 2008.

Nell'ultimo decennio, i leader tradizionali hanno subito la concorrenza di numerosi nuovi entranti che hanno innovato i format distributivi, tra i quali i più significativi sono le catene internazionali Zara, H&M e Gap e i *discounters* inglesi come Primark e Matalan.

Una ulteriore minaccia ai leader è venuta dai super e iper mercati, una tendenza che nel Regno

Unito ha avuto una tappa importante a fine anni Novanta con l'acquisizione shock di ASDA da parte di Wal-Mart e l'introduzione della linea di abbigliamento *low price* George.

Nel Regno Unito, a differenza che nei paesi come l'Italia, il *format* messo in difficoltà dall'evoluzione del mercato non è quello degli indipendenti, ma quello dei *department stores*, che hanno rappresentato fino agli anni Novanta la colonna portante della distribuzione di abbigliamento, primo fra tutti Marks & Spencer, dominatore incontrastato fino alla fine degli anni '90.

Sia rispetto alla diffusa pratica dell'approvvigionamento verso fornitori extra-europei sia rispetto all'evoluzione delle forme di distribuzione, un elemento decisivo è stata la crescita del mercato *Value for Money*.

Il mercato inglese si è infatti sempre caratterizzato per elevati volumi d'acquisto (in numero capi acquistati procapite) con bassi prezzi unitari. La tendenza, già presente negli anni Novanta si è accentuata notevolmente nell'ultimo decennio, in cui i prezzi medi dell'abbigliamento nel Regno Unito sono scesi rapidamente.

A fronte di un indice generale dei prezzi in crescita, nei 10 anni tra il '98 e il 2008 i prezzi del vestiario sono scesi del 21% nell'abbigliamento esterno uomo, del 41% nella donna, del 26% nei bambini, del 7% nelle calzature.

Secondo Eurostat nel 2007 mediamente i prezzi erano del 25% più bassi che in Italia nell'abbigliamento e del 20% per le calzature.

Il *trading down* ha interessato soprattutto i canali delle catene e dei super-iper mercati, ma ad esso può venire assimilato anche il canale dei discount che rappresenta nel 2008 1/4 del mercato totale, con punte elevate in particolare per l'abbigliamento bimbo.

L'abbigliamento bimbo infatti è un mercato di grande successo per il segmento di basso prezzo, la cui quota è cresciuta in 5 anni dal 26% al 36%. Secondo uno studio di Verdict i fattori che determinano la sensibilità al prezzo nell'abbigliamento bimbo sono due, il primo è strutturale: l'alta frequenza degli acquisti che seguono la crescita dei bambini; il secondo è stato l'aumento degli acquisti effettuati direttamente dai ragazzi nel segmento oltre i 10 anni, stimolato da una maggiore attenzione alla componente moda.

Non meno rilevante è la quota di acquisti di prodotti di basso prezzo nell'abbigliamento donna che nel decennio è cresciuta dal 18% al 23% (l'abbigliamento donna è oltre la metà del segmento *value* nel 2008).

I due leader del *trading down* sono il discounter Primark (1,9 miliardi di Euro di fatturato) che secondo le stime di Verdict detiene il 18,5% del mercato *value* e ha superato nel 2008 il marchio George della catena di supermercati ASDA, a cui invece è attribuita una quota del 16,3%. I due leader quindi controllano cumulativamente oltre il 34% del segmento.

La crescita del segmento *value* continua ad essere più rapida di quella complessiva dei consumi di abbigliamento. I dati mostrano però che è ormai in fase di rallentamento e sembra aver esaurito la sua spinta avendo probabilmente raggiunto la sua massima espansione e provocato la reazione di difesa degli altri canali che hanno a loro volta rivisto verso il basso i prezzi.

Sulla base dei dati disponibili ad oggi, non è possibile valutare se la crisi finanziaria del 2008-2010 abbia riaperto la forbice tra la crescita del segmento e il resto del mercato.

## 5. Casi studio

Nell'ambito di questo lavoro di ricerca sono stati individuati due casi studio che per caratteristiche coprono una gamma ampia di format distributive e canali. Precisamente, l'approfondimento avrà ad oggetto:

- **la boutique indipendente multimarca**, nella sua versione più sofisticata, quella del concept store. In questo ambito si è scelto un caso particolarmente innovativo e noto, quello di Luisa via Roma, storico negozio di Firenze che dal 2004 ha adottato una strategia estremamente innovativa di multicanalità con l'apertura di un area di e-Commerce che ha ottenuto uno straordinario successo
- **un department store**. Anche in questo caso si è selezionato un caso particolarmente innovativo, quello del gruppo Coin che dal 2005 ad oggi ha avviato un'opera di rivitalizzazione e ridefinizione della formula del department store, anche in questo caso con un notevole successo.

### 5.1 Luisa Via Roma: la rivoluzione dell'e-commerce in una boutique multimarca

Luisa via Roma è una delle storiche boutique di Firenze, l'insegna esiste dal 1903 ed attiva nel segmento del prêt à porter e del lusso fin dagli anni 30 del secolo scorso.

È un negozio molto noto a livello nazionale, fa parte della Camera dei Buyer che associa un ristretto numero di prestigiosi negozi multibrand italiani di alta gamma.

Luisa via Roma ha le tipiche caratteristiche del concept store: un'immagine elevata del punto vendita e dell'insegna, una gamma ampia di marchi.

Nel merito, il negozio offre 400 collezioni e 5000 articoli uomo, donna, accessori e calzature dei principali marchi del prêt à porter e della ricerca stilistica tra cui: Balmain, Burberry, Chloè, Christian Louboutin, Dior, Dsquared, Dolce & Gabbana, Givenchy, John Galiano, Lanvin, Marc Jacobs, Rick Owens e Yves Saint-Laurent. Ma anche di maison d'avanguardia come Alexander Wang, Christopher Kane, Gareth Pugh e Rodarte.

La decisione di sviluppare una presenza sul web risale alla fine degli anni Novanta. La prima motivazione della scelta è stato il tentativo di mantenere i contatti con i molti turisti internazionali che erano una quota importante dei clienti del negozio, che però, come tipico di questo tipo di clientela, acquistavano generalmente una sola volta, in occasione della visita alla città in cui difficilmente ritornavano con frequenza. L'idea era quindi di capitalizzare i contatti con la clientela straniera e in qualche modo fidelizzarla.

Fino al 2004 il web-site è stato però una tradizionale vetrina di vendita, gestita in realtà da una società esterna. Dal 2004 la funzione del web-site si è di molto allargata e la sua gestione è stata internalizzata.

Negli anni successivi il ruolo delle vendite on-line è cresciuto notevolmente: nel 2008 questo canale ha infatti raggiunto come valore il livello del negozio tradizionale e negli ultimi due anni la crescita è proseguita sul web a ritmi più elevati di quelli del negozio tradizionale. Gli acquisti via web ormai superano stabilmente i 500 euro giornalieri.

Le cifre della presenza di Luisa via Roma sulla rete sono impressionanti: un milione di visitatori al mese e quattrocentomila contatti giornalieri, in crescita di oltre il 200% dal 2008 al 2010. La principale provenienza degli acquirenti sono gli USA.

Sul sito web sono disponibili più di 100 collezioni di top tra cui Chloè, Dior Homme, Dolce & Gabbana, Dsquared, Lanvin and Moncler. Alcuni grandi brand globali, come Levi's Strauss e Lacoste hanno anche creato articoli e collections in edizione limitata appositamente per luisaviaroma.com.

L'intuizione iniziale, dell'estensione on-line del negozio come strumento per rafforzare il legame con i clienti lontani, e tenerli legati al negozio è stata costantemente mantenuta nell'evoluzione del website, considerato non un semplice canale di vendita, ma di comunicazione con il cliente.

Secondo Felice Limosani, il direttore creativo del negozio:

*"Grazie ad internet il dialogo con il pubblico è diventato un rapporto costante e diretto, e non parlo solo più dell'e-commerce. E' infatti l'interazione fra il retail, il web e i nuovi social network il segreto del successo di Luisa via Roma.*

*Il futuro è in assoluto il web 2.0 se io iniziassi oggi la direzione creativa di questo progetto punterei ancora di più, ed in modo più estremo, su questo tipo di comunicazione: maggiore velocità, maggiore interazione, e non più le classiche slide di foto che mostrano i prodotti, ma un vero e proprio dialogo istantaneo con il cliente, possibile oggi grazie ad un canale come quello di Facebokok".*

La presenza di Luisa via Roma sul web non si limita infatti al website di e-Commerce, ma sfrutta tutti gli strumenti del web 2.0, Facebook, Twitter, Youtube, Weibo, il blog ecc.

L'idea è di sviluppare uno "social shopping", integrando vendite online, vetrine ed esperienze in store, invece di mantenerle separate, in una logica multicanale, secondo Andrea Pancorese, il titolare: *"in un mondo che naviga creativamente sulle rotte web non è più tempo di comprare un abito tra grucce e camerini. Per questo vorrei trasformare l'atto di acquisto in un'esperienza multisensoriale. Attraverso alcuni programmi informatici esclusivi e con un look grafico di design contemporaneo, dagli schermi disponibili in negozio il cliente può visionare il prodotto che non è presente in boutique ed ordinarlo, anche con l'aiuto di un personal shopper, soprattutto ad inizio stagione, quando, cioè, sono disponibili solo le pre-collezioni...".*

L'abito richiesto tramite questo processo viene recapitato direttamente all'indirizzo del cliente in 24 ore e per l'Italia gratuitamente, una sorta di acquisto on-line effettuato dall'interno del negozio reale.

Nella homepage del sito di e-Commerce si trovano nella parte centrale dello schermo immagini molto grandi ed in movimento che vengono cambiate in concomitanza di news ed eventi che il negozio vuole comunicare ai suoi clienti.

In vendita si trovano sia collezioni della stagione in corso che collezioni di anni precedenti mantenute distinte in diverse aree del website.

In linea di principio, l'assortimento on line è lo stesso di quello presente nel negozio di Firenze, e dal sito di e-commerce si può accedere direttamente ai canali dei social network e al blog dove sono presentate le collezioni, gli eventi organizzati dal negozio, le tendenze moda.

## **5.2 La trasformazione della formula tradizionale del Grande Magazzino: il turnaround di COIN**

Coin viene fondata nel 1916 da Vittorio Coin che ottiene la licenza di venditore ambulante in particolare per la vendita di tessuti e articoli di merceria. Nel 1997 nasce il Gruppo con la fusione per integrazione di Coin e Oviessa.

Il gruppo opera secondo il modello distributivo dei department store, con posizionamenti molto differenziati delle due insegne: Oviessa nel segmento dei magazzini popolari che offrono prodotti a basso prezzo, in una fascia solo di poco più elevata di quella dei mercati regionali e basso contenuto moda; Coin nel segmento medio-medio fine di prodotto, combinando private label (che diventeranno molto numerose) e prodotti dei marchi più noti della moda italiana, sviluppando peraltro in modo estensivo il concept dei corner e degli *shop in shop*.

Tra il 1997 e il 2000 il gruppo realizza una forte espansione, la quotazione in Borsa e l'internazionalizzazione, esportando la formula tradizionale del department store di fascia media e medio fine, con l'apertura di una rete di negozi in Germania e in Svizzera, senza però ottenere significativi successi e in un contesto di stagnazione generale delle vendite.

È tra il 2005 e il 2006 che si realizza la svolta che porterà ad un rilancio del gruppo che stava soffrendo la crisi del modello distributivo dei department store e condurrà il gruppo al suo attuale posizionamento sul mercato.

Nel maggio del 2005 il fondo di Private Equity PAI Partners, ha acquisito dalla famiglia Coin la maggioranza del gruppo e viene nominato come Amministratore Delegato Stefano Beraldo. Il nuovo management interviene per il rilancio di Oviessa e Coin attraverso un piano di turnaround ed il rinnovo sia del prodotto che dell'immagine dei negozi.

Un primo significativo passo è avvenuto nel 2006 con il riposizionamento dell'insegna Oviessa che ha implicato restyling dell'insegna rinominata "OVS industry" e lo sviluppo di una nuova immagine, e di un modello comunicativo più fresco e giovane.

I valori chiave del vecchio marchio: massima convenienza e posizionamento di prezzo basso; format a libero servizio, target ampio che coinvolge tutta la famiglia sono stati ridefiniti per offrire un continuo rinnovo nell'assortimento, secondo il modello del fast fashion, un layout e un visual in stile urbano e giovanile che valorizza l'esposizione della merce con un impatto visivo/estetico contemporaneo che si distacca completamente da quello tradizionale dei magazzini popolari.

In questo contesto di ringiovanimento nasce una partnership con Elio Fiorucci per lo sviluppo della nuova linea di prodotti Baby Angel, un marchio per giovani e giovanissimi nel segmento femminile.

Con questo nuovo schema strategico nel 2007 Oviessa ha lanciato un piano di espansione all'estero aprendo punti di vendita nei Paesi dell'Europa dell'Est e del Medio Oriente.

La trasformazione dell'insegna Oviessa e il suo riposizionamento è di grande interesse poiché configura una rapidissima trasformazione da un modello tradizionale in netto declino in un modello distributivo che interpreta la formula di maggior successo di questi anni nella moda, quella del Fast Fashion. In una intervista l'amministratore Delegato del gruppo Coin Stefano Beraldo spiega le ragioni che hanno indotto il gruppo a realizzare il cambiamento:

*"Il negozio (Oviessa) non generava alcuna emozione, la merce veniva acquistata più per il suo rapporto qualità-prezzo e per la sua funzionalità che per il suo essere al passo con la moda. La base dei clienti era perciò in contrazione e di età medio alta. Il bambino, tradizionale punto di forza di Oviessa rappresentava una percentuale sul venduto decisamente superiore a quella della donna, in netto contrasto con il mercato generale. Le vendite complessive risultavano in calo, per la donna in particolare, da molti anni"* Il nuovo orientamento ad un target di consumatori più attratti dal modello del Fast Fashion che OVSindustry definisce *"consumatori giovani, curiosi ed attenti allo stile"* oltre a generare una ripresa del fatturato ha determinato un incremento di visibilità, interesse e traffico nei negozi, sia quelli esistenti che in quelli di recente apertura e di conseguenza della profittabilità di OVS.

Attualmente, il Gruppo Coin, dopo il lungo percorso di riposizionamento descritto, è il più grande operatore italiano della distribuzione di abbigliamento, con un fatturato consolidato (2010) di 1.736 milioni di euro, un Margine Operativo Lordo a 202 milioni di euro (pari a 12,5% sulle vendite nette) e un Risultato Netto positivo per 48 milioni di euro. La quota di mercato italiano è pari a quasi il 6% (Fonte: relazione di bilancio Gruppo Coin). Opera con tre marchi distinti, OVS industry, Coin e Upim e conta oltre 900 negozi e 9.800 dipendenti.

**Coin.** È il marchio storico del gruppo. Oggi conta 100 stores presenti nei centri storici delle più importanti città, propone un'esperienza multibrand e multicategory ed è un punto di riferimento per lo shopping. Ha intrapreso negli ultimi anni un intenso piano di rilancio che ha visto il rinnovo di gran parte dei suoi negozi, tra cui la flagship di Milano Piazza 5 Giornate, che grazie alla facciata completamente interattiva è diventata protagonista della vita dei Milanesi.

**OVS industry** è invece la prima azienda in Italia per quota di mercato nel settore abbigliamento moda: 579 negozi in Italia e all'estero, più di 11 milioni di clienti all'anno, 33 milioni di scontrini, oltre 100 milioni di capi venduti. Per lo sviluppo delle collezioni, collabora con creativi conosciuti come Elio Fiorucci che disegna la linea Baby Angel, Davide De Giglio che firma la collezione Grand & Hills ed Ennio Capasa che ha creato il marchio EEQUAL.

**Upim**, in ultimo, acquisita a gennaio 2010, era presente sul territorio nazionale con 135 negozi diretti con il marchio Upim e 15 negozi con il marchio BluKids, oltre a una rete in franchising di oltre 200 negozi. Ad oggi 54 punti vendita sono stati trasformati in OVS industry, 9 in Coin e 6 nel nuovo format Upim POP, uno shopping mall di centro città che mescola stile e modernità con una proposta merceologica che soddisfa le esigenze più diverse.

#### Figura 18 I numeri chiave di Coin e OVS

Punti vendita ad insegna COIN in Italia	92
Punti vendita ad insegna OVS Industry in Italia	408
Punti vendita ad insegna OVS Industry all'estero	62
Numero di clienti dell'insegna Coin	32,2 milioni
Numero di clienti dell'insegna OVS	12 milioni
Numero di capi acquistati nel 2010 nei negozi OVS	oltre 100 milioni
Numero di titolari della CoinCard	434 mil

Fonte: documenti aziendali



**Figura 19** Il turnaround di Oviessa

DA OVIESSE



A OVS INDUSTRY



oviesse



