

Silvio Modina

FrancoAngeli

Il negozio di moda: strategia, valutazione e gestione economico-finanziaria

MANUALI



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Silvio Modena

**Il negozio di moda:
strategia, valutazione
e gestione
economico-finanziaria**

MANUALI FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Introduzione	pag.	9
1. La strategia distributiva nella moda	»	13
1. L'evoluzione del sistema distributivo	»	16
1.1. Le tendenze in atto del sistema distributivo	»	18
1.2. Le criticità nella scelta del sistema distributivo	»	19
1.3. Gli intermediari della distribuzione	»	20
2. La matrice distributiva in Italia	»	22
2.1. Il negozio gestito da imprenditori specializzati	»	23
2.2. Il negozio in franchising	»	24
2.3. Il negozio gestito direttamente dal produttore	»	27
2.4. I centri storici e i fashion district	»	27
2.5. I temporary shop	»	29
2.6. Il canale centro commerciale	»	29
2.7. Il canale factory outlet	»	29
2.8. Il canale duty free	»	31
2.9. Le vendite on-line	»	32
3. Il negozio monomarca	»	40
3.1. Allargamento della gamma ed estensione della marca: diversificazione orizzontale	»	40
3.2. Allungamento della gamma e commercializza- zione di seconde e terze linee di prodotto: di- versificazione verticale	»	42
3.3. Le ragioni della scelta	»	43
3.4. Le criticità	»	47
4. Il negozio multimarca	»	48

4.1.	Le partnership tra produzione e distribuzione	pag. 49
4.2.	Le ragioni della scelta	» 50
4.3.	Le criticità	» 51
5.	La politica multicanale	» 53
2.	La valutazione economica del punto vendita	» 56
1.	L'importanza della localizzazione	» 58
1.1.	Area di localizzazione	» 60
1.2.	Vincoli localizzativi	» 63
2.	Le determinanti della location	» 67
2.1.	Variabili relative all'offerta	» 68
2.2.	Variabili relative alla domanda	» 73
3.	I modelli di valutazione della location	» 79
3.1.	Approcci neoclassici	» 80
3.2.	Approcci comportamentistici	» 83
4.	Le metodologie valutative	» 86
4.1.	Metodo geo-demografico	» 86
4.2.	Metodo della regressione	» 89
4.3.	Metodo del checklist	» 93
4.4.	Metodo degli analoghi	» 94
5.	La titolarità della location	» 96
6.	La location, un bene intangibile	» 97
6.1.	Economia degli intangibili	» 98
6.2.	Iscrizione in bilancio dei beni intangibili: la location	» 100
7.	La valutazione immobiliare dei punti vendita	» 110
7.1.	L'immobile	» 110
7.2.	L'insegna, l'ingresso e le vetrine	» 117
7.3.	Gli arredi e gli altri costi pluriennali	» 119
8.	Le possibili location	» 121
8.1.	Le vie della moda	» 121
8.2.	Gli affitti nelle vie della moda	» 123
8.3.	I templi della moda	» 126
8.4.	Le location alternative	» 127
8.5.	La location centro commerciale di lusso	» 129

8.6.	La location outlet	pag. 132
8.7.	I duty free shop negli aeroporti	» 135
3.	La gestione del punto vendita	» 138
1.	La scelta strategica	» 139
1.1.	Diventare leader	» 140
1.2.	Raggiungere una dimensione ottimale	» 140
1.3.	Superare il concorrente storico	» 141
1.4.	Realizzare utili elevati per cedere l'impresa	» 142
1.5.	Traghetare l'impresa da una fascia di mercato a un'altra	» 142
1.6.	Gestire al meglio il passaggio generazionale	» 142
2.	La gestione del valore	» 143
2.1.	La creazione del valore	» 143
2.2.	La ripartizione del valore	» 145
2.3.	La valorizzazione dei beni immateriali	» 146
3.	Le politiche aziendali	» 148
3.1.	Le politiche di investimento	» 148
3.2.	Le politiche finanziarie	» 149
3.3.	Le politiche di funzionamento	» 151
4.	La gestione operativa	» 154
4.1.	Gli acquisti	» 154
4.2.	La definizione del prezzo di vendita e degli sconti	» 159
4.3.	La vendita	» 164
4.4.	Il personale	» 165
4.5.	La qualità	» 168
5.	L'analisi reddituale	» 171
5.1.	L'analisi dei ricavi dell'impresa	» 171
5.2.	L'analisi del ricarico effettivo	» 174
5.3.	L'analisi dei margini di contribuzione	» 178
5.4.	L'analisi del risultato aziendale	» 180
5.5.	L'analisi della redditività	» 184
6.	La programmazione	» 186
6.1.	Il budget delle vendite	» 190
6.2.	Il budget degli acquisti	» 198

6.3.	Il budget dei costi fissi	pag. 198
6.4.	Il budget economico	» 202
7.	La gestione finanziaria	» 205
7.1.	La struttura finanziaria dell'azienda commerciale	» 205
7.2.	La relazione tra investimenti e finanziamenti	» 207
7.3.	Il fabbisogno finanziario	» 210
7.4.	Le fonti di finanziamento	» 211
7.5.	La situazione finanziaria e della liquidità	» 212
8.	La programmazione finanziaria	» 213
8.1.	Il budget dei flussi IVA	» 215
8.2.	Il budget di tesoreria	» 217
9.	La gestione finanziaria analitica consuntiva	» 222
9.1.	Le informazioni della contabilità analitica della liquidità	» 224
9.2.	Il sistema informativo per la contabilità analitica finanziaria	» 227
9.3.	Il conto finanziario consuntivo	» 230
	Bibliografia	» 237

Introduzione

Creare oggetti esclusivi, preziosi, che durino nel tempo e che determinino le mode, vuol dire produrre con una costante attenzione alla qualità del prodotto, conoscere l'evoluzione del gusto del cliente e personalizzare al massimo il momento della vendita: renderla un evento speciale.

Questo comporta un'elevata incidenza dei costi di promozione e distribuzione del bene e la necessità di ridurre i costi di produzione, nonostante l'utilizzo di materiali pregiati e abili artigiani. Il successo economico¹ di un'impresa, che operi in questo settore, ancor più che in altri, dipende quindi dalla capacità di porre attenzione a qualità e costi².

Ciò ha significato una profonda evoluzione della filiera.

A monte del processo, in un recente passato, alcune grandi *maison* avevano affidato la produzione a licenziatari, preoccupandosi principalmente ed esclusivamente del design. Solo le piccole e medie imprese hanno mantenuto la loro identità produttiva.

A valle del processo piccoli e grandi affidavano la distribuzione a professionisti del settore: i negozi multimarca.

Per quanto riguarda la produzione, molti grandi stilisti hanno richiamato gran parte delle licenze e si sono riappropriati del controllo alla fonte. Quest'operazione è più complessa per alcuni prodotti (occhiali, calzature, cosmesi), dove l'attività produttiva è altamente specializzata e comporta costi elevati. In questi casi vengono ancora concessi in licenza i marchi (occhiali), oppure è stata acquisita l'intera azienda produttiva (calzature).

Sul fronte della distribuzione, che gioca un ruolo fondamentale in que-

¹ Scrive Bertini: "Il successo è un fenomeno di crescita economica a valere nel tempo e quindi non transeunte, in grado di rafforzare durevolmente le basi economiche dell'impresa", cfr. U. Bertini, "In merito alle condizioni che determinano il successo dell'impresa", *Finanza Marketing e Produzione*, anno III, n. 3, settembre, 1985.

² Si veda M. Saita, *Economia della qualità. Strategia e costi*, Isedi, Torino, 1991.

sto mercato, le grandi e medie imprese della moda hanno organizzato la vendita al dettaglio in modo diretto.

Questa politica è stata motivata dall'esigenza di avvicinarsi al consumatore finale: per conoscerlo meglio, adularlo e conquistarlo, perché la fidelizzazione del cliente crea sviluppo e dà stabilità alle vendite e perché la vicinanza al mercato permette di capirne velocemente i cambiamenti. È stata certamente una politica distributiva stimolata anche dall'interesse per il margine creato dal punto vendita.

Molte imprese hanno così realizzato una propria rete di vendita, con il ritiro dei prodotti dalla distribuzione e con grandi investimenti per acquisire i punti vendita opportunamente localizzati, allestirli secondo lo stile della *maison*, rifornirli di prodotti e gestirli con il proprio personale. Negli ultimi 10 anni decine di migliaia di negozi sono stati oggetto di compravendita con particolare riferimento ai centri storici e ai centri commerciali.

Il punto vendita, gestito direttamente o autonomo, è diventato pertanto particolarmente importante nella filiera; la sua sopravvivenza, sia esso mono o multimarca, è vitale per il successo dell'impresa produttrice.

Le imprese commerciali stanno vivendo pertanto profonde trasformazioni, hanno innovato le formule distributive, modificato le determinanti di valore e generato nuove fisionomie aziendali. Esse assumono un ruolo fondamentale nella vitalizzazione dei centri storici e sono il fattore d'attrattività nei centri commerciali.

Anche se di dimensioni contenute, sono imprese complesse; se autonome devono avere una propria strategia. La loro gestione economica e finanziaria, sia preventiva sia consuntiva, ha tutte le complessità delle imprese commerciali e le problematiche specifiche legate al prodotto moda³ nonché quelle legate al rapporto diretto con il cliente⁴. Un cliente, spesso, particolarmente esigente.

Le grandi *maison* puntano ancora sull'apertura di nuovi punti vendita anche gestiti direttamente (*directly operated store*). Anche le piccole imprese produttrici, spesso cresciute grazie alla professionalità delle boutique,

³ Scrive Demattè: "Il prodotto moda è distante dal prodotto industriale di massa concettualmente e operativamente; un abito o una borsa si rinnovano ogni sei mesi e vengono acquistati non tanto per le loro qualità materiali quanto per il loro portato simbolico", cfr. C. Demattè, "Postfazione", in S. Saviolo, S. Testa, *Le imprese del sistema moda. Il management al servizio della creatività*, Etas, Milano, 2000, p. 297.

⁴ Scrive Drucker: "C'è una sola definizione valida allo scopo del business: creare un cliente. Sarà quest'ultimo che determinerà ciò che un'impresa pensa di offrire, soprattutto ai fini della sua durata e successo, ciò che conta è che valore attribuisce all'acquisto; è questo che determina l'essenza di un'attività e il suo futuro successo", cfr. P. Drucker, *The Practice of Management*, Harper & Row, New York, 1989.

sono attratte, o forse illuse, dalla possibilità di incrementare attraverso una rete di negozi monomarca la loro visibilità e i profitti del loro brand.

In estrema sintesi il punto vendita monomarca significa per la *maison* più informazioni sulla clientela finale con l'impegno e il rischio della gestione diretta. Il punto vendita multimarca significa per il produttore di moda affidarsi a professionisti con lo svantaggio di esporsi al confronto immediato con i prodotti della concorrenza.

A ben vedere quest'ultimo svantaggio è certamente un'opportunità per il cliente, la cui soddisfazione viene sbandierata dalle imprese produttrici come *mission*.

Esiste una terza via: il monomarca affidato agli imprenditori di boutique multimarca. Questa soluzione permette al produttore di moda di trasferire a terzi parte dei rischi e alcuni poteri decisionali come la localizzazione (dove aprire il punto vendita), il mix dell'offerta (quali prodotti presentare alla clientela) e la gestione del personale (selezione, formazione, orari di apertura, ferie, retribuzioni, premi). Ma quante *maison* sono capaci di cogliere suggerimenti e consigli da chi opera da sempre sul mercato e che ha contribuito in modo determinante a crearne la fortuna?

Probabilmente il sistema rimarrà ancora misto con la presenza di punti vendita monomarca e multimarca. Credo, tuttavia, che questi ultimi rischino in futuro di scomparire rendendo più complesso l'acquisto per il cliente finale.

Per comprendere pienamente il business dell'impresa commerciale del settore moda, è necessario analizzare le caratteristiche e le evoluzioni strategiche delle imprese produttrici fornitori del prodotto moda in quanto partner delle imprese commerciali o diretti proprietari del punto vendita.

Nel primo capitolo viene analizzata la strategia distributiva che risulta fondamentale per comprendere il rapporto tra imprese produttrici e imprese commerciali; nel secondo capitolo viene esaminata la valutazione economica del punto vendita con particolare riferimento alla localizzazione e qualche cenno alle problematiche legate al valore dell'immobile.

Infine, l'oggetto del terzo capitolo è l'analisi della strategia, delle politiche e della gestione dell'impresa commerciale del settore moda. Dopo aver preso in considerazione la gestione operativa e le sue peculiarità, dall'acquisto alla definizione del prezzo di vendita senza trascurare la gestione del personale e della qualità, il capitolo prosegue con la descrizione delle metodiche per l'analisi reddituale e il monitoraggio delle performance attraverso specifici indicatori. Il testo si chiude con la trattazione della programmazione economica e la gestione finanziaria del negozio di moda.

Le imprese, fornitrici del prodotto moda e partner dell'impresa commerciale o diretti proprietari del punto vendita, hanno la piena consapevolezza che il bene di lusso incarna il desiderio di ricercatezza e la voglia di rarità, ed è in questa ricercatezza che nasce il marchio di lusso, che si lega, all'inizio, all'arte di creare un particolare tipo di prodotto. La specializzazione è l'elemento strategico di partenza per chi produce beni di lusso, perché permette al marchio di far crescere la propria fama, di diventare di moda.

Il *must* assoluto per crescere bene e velocemente è, quindi, avere una precisa e forte caratterizzazione. La specializzazione consente, infatti, di sviluppare prodotti mirati, avere prezzi alti e produrre a costi competitivi. È quindi fondamentale definire con chiarezza la propria specializzazione, ossia, ciò che si è capaci di fare e che il mercato lo riconosca.

La dimensione ottenuta attraverso la specializzazione, può non essere sufficiente per sostenere gli elevati costi necessari per operare in un contesto globale. Un ulteriore mezzo per aumentare lo sviluppo delle aziende di prodotti d'alta gamma è la diversificazione.

La diversificazione avviene nel settore del lusso capitalizzando sul proprio marchio. Gli stilisti firmano non più solo prodotti d'alta moda, ma ogni genere di bene, dalla profumeria all'arredamento.

La diversificazione di prodotto può avvenire producendo direttamente, cedendo la licenza¹, creando joint venture o acquisendo aziende. Le imprese produttrici, infatti, grazie alla forza del marchio, alla conoscenza dei mercati, alle risorse finanziarie e alle capacità gestionali, hanno acquistato altri marchi per realizzare sinergie di settore, di mercato e di distribuzione.

Nel corso dell'ultimo triennio le imprese italiane del settore hanno

¹ Si veda B. Giannelli, S. Saviolo, *Il licensing nel sistema moda. Evoluzione, criticità e prospettive*, Etas, Milano, 2001.

effettuato decine di acquisizioni di aziende, sia in Italia, sia nel resto del mondo.

La crescente internazionalizzazione del settore, sia a livello commerciale sia nei fattori di produzione, l'avvento di nuovi concorrenti, la rivoluzione nella distribuzione, i sempre più massicci investimenti sul marchio e sull'immagine hanno creato le condizioni per il superamento dell'approccio artigianale, che ha caratterizzato e continua in parte a caratterizzare questi settori.

Sono oggi in atto nel sistema moda, a livello nazionale e internazionale, processi di ricollocazione produttiva, di concentrazione distributiva, d'aggregazione industriale e finanziaria di marche e aziende che hanno dato vita ai poli del lusso e della moda. Un settore la cui grandezza, in termini economici, è tutt'altro che trascurabile e un mercato in cui si combattono aspre battaglie per aumentare le dimensioni e la portata mondiale della clientela. Un mercato dove l'Italia occupa un ruolo di prestigio insieme alla Francia: le aziende italiane, infatti, hanno un fatturato di oltre 15 miliardi di euro su un totale mondiale di 53 miliardi di euro. Tale quota di mercato, che sfiora il 30% è formata sia da alcuni grandi poli del lusso, sia da una moltitudine di medie e piccole imprese.

Il sistema moda è composto da numerosi settori (tessile, abbigliamento, maglieria, occhialeria, pelletteria, accessori) i quali, a loro volta, possono essere ripartiti in diversi segmenti competitivi². I singoli settori sono realtà molto frammentate, nelle quali operano numerose aziende che cercano di conquistare un vantaggio competitivo o semplicemente una quota di mercato. Al contrario il mercato del segmento griffato, in particolare quello degli occhiali, si divide tra un numero ristretto di imprese, che riescono a competere grazie alla differenziazione che si sono imposte.

Differenziazione non intesa nel senso del livello di *know-how* acquisito, quanto piuttosto nella creazione di mercati di nicchia che rispecchiano differenti stili vestimentali, nei quali il consumatore si riconosce. La grande barriera all'entrata, che i nuovi concorrente si trovano ad affrontare, è data dal rapporto con la clientela.

Conquistare la notorietà comporta ingenti investimenti, poiché in Italia operano aziende di grande tradizione e le *griffe* di oggi, godono di una reputazione creata nel tempo.

Reputazione che deriva dalla qualità intrinseca dei prodotti, ormai riconosciuta anche dal mercato, dalle idee dei creativi, e dalle capacità di gestione e di valorizzazione dei marchi.

² M. Porter, *La strategia competitiva*, Compositori, Bologna, 1997.

Anche la differenziazione di prodotti che è stata sviluppata e il fabbisogno di capitali costituiscono importanti barriere all'entrata.

Per lungo tempo, nella definizione del proprio ambito competitivo, le imprese del sistema moda sono state legate a un orientamento al prodotto e alla tecnologia.

Il contesto competitivo è in costante evoluzione: pur restando costante la centralità del prodotto, le concorrenze aumentano e il crescente potere della distribuzione muta in relazione all'acquisizione dei canali distributivi da parte delle aziende produttrici.

Un orientamento al mercato divenuto fondamentale, ma anche difficilmente attuabile, perché ci si deve confrontare con il consumatore finale, una delle variabili più volatili del mercato della moda.

Il lusso si esprime attraverso diverse tipologie di prodotti. Certamente i prodotti principali del lusso nel mercato italiano sono l'abbigliamento, le calzature e gli accessori d'alta moda.

L'Italia ha saputo sviluppare un vantaggio competitivo lungo tutte le fasi della filiera dell'abbigliamento; ciò risulta determinante ai fini della leadership dei suoi prodotti a livello internazionale.

Il successo del *made in Italy* nell'abbigliamento è sempre stato legato alla padronanza dell'intera filiera tessile, dal filato alla distribuzione, tutta ad alto livello d'innovazione e tecnologia. Buona parte della creatività e della flessibilità alla base della competitività del sistema moda italiano dipende proprio dalle relazioni tra imprese tessili, imprese d'abbigliamento e distribuzione specializzata, che operano come un grande laboratorio nella creazione e realizzazione di una gamma ampia e innovativa di prodotti³.

Il sistema moda è, infatti, un aggregato di estensione e di complessità tali da poter essere considerato un *cluster* di settori con importanza e peso variabili, ma tra loro strettamente connessi.

Un abito di moda è molto più dello sforzo creativo di uno stilista; è il risultato dell'utilizzo di fibre innovative, tessute con macchinari specializzati in stoffe confezionate nelle forme e nei colori che lo stesso sistema moda propone attraverso fiere e operatori specializzati. Anche il ruolo della distribuzione contribuisce in modo significativo poiché seleziona l'offerta e gestisce la domanda con il contatto diretto con il consumatore finale.

Il settore della moda negli anni ha enfatizzato la logica di mera produzione negli anni Cinquanta/Sessanta e quella del puro design negli anni Ottanta/Novanta. Negli ultimi vent'anni è cresciuta l'esigenza di entrare

³ S. Saviolo, S. Testa, *Le imprese del sistema moda. Il management al servizio della creatività*, Etas, Milano, 2000.

nella fase della filiera integrata, intesa nell'aspetto più esteso del termine, dalla produzione alla distribuzione.

Questo nuovo modo di concepire il settore porta a un concetto di qualità legato all'integrazione della filiera produttiva, dalla materia prima al consumatore, con parametri di riferimento comuni e azioni sinergiche.

Un concetto di qualità che ha un nome *vertical brand system* che sta diventando un *benchmark* per altri settori. Il concetto di filiera produttiva è facilmente riscontrabile nel settore del lusso dove grandi gruppi (LVMH, Gucci, Max Mara, Armani, Prada) hanno acquisito imprese industriali di produzione e organizzato una propria rete di vendita diretta.

Nel proseguo del libro ci soffermeremo sulle molteplici scelte strategiche nell'area della distribuzione.

1. L'evoluzione del sistema distributivo

La politica distributiva delle *fashion company* ha assunto un'importanza strategica per una serie di ragioni che verranno analizzate nel presente capitolo. In estrema sintesi il titolare del marchio deve stabilire se, in relazione alla redditività e all'immagine che ne deriva, assumere la gestione diretta dell'attività di vendita al consumatore finale o affidarla a intermediari.

Nel recente passato, fino agli anni Ottanta, una spiccata preferenza per il canale indiretto, da parte delle *fashion company*, determinò un ricco fiorire di nuove *boutique* multimarca, di abbigliamento e di accessori, nei centri storici delle grandi città.

Nata per la vendita degli accessori, la cui distribuzione avveniva separatamente dalla *haute couture*, la *boutique* divenne, negli anni successivi, luogo di vendita per eccellenza di un *prêt-à-porter* ad alto livello. Le nuove *boutique* avevano abbandonato il modello della distribuzione generalista, per specializzarsi in particolari tipologie di prodotto e/o cliente. Tale trasformazione fu, principalmente, conseguenza della crescente caratterizzazione, sia in termini di qualità sia in termini d'immagine, dei prodotti offerti dalle *fashion company*.

La specializzazione progressiva del dettaglio consentì alle imprese produttrici di saltare l'intermediazione del grossista, al quale si ricorreva, in quanto consentiva di ottenere ordini significativi su varietà ridotte di modelli e di delegare l'onere della gestione dei magazzini.

Le imprese produttrici si appropriarono del margine d'intermediazione attribuito ai grossisti e si avvicinarono al consumatore finale. La vendita ai

dettaglianti avveniva, quindi, attraverso una rete di agenti, multimarca o esclusivi, ma, comunque, autonomi rispetto l'impresa produttrice.

Negli anni Novanta, le *luxury brand* cominciarono a sostituire la tradizionale rete di vendita, fondata su agenti autonomi, con venditori dipendenti, specializzati per tipologia di prodotto, cliente o area geografica. Il principale vantaggio riconducibile a una forza vendita diretta consiste nella comprensione e condivisione da parte del lavoratore dipendente della missione aziendale e, dunque, nella sua maggiore capacità di veicolare a valle quell'immagine e quei valori legati al marchio, che si vogliono comunicare al mercato. L'agente può non condividere la cultura e il linguaggio propri dell'impresa produttrice, e, di conseguenza, non trasmetterli in modo corretto. Inoltre, tende a considerare la clientela come un patrimonio personale, non trasferendo all'impresa produttrice le informazioni che può agevolmente raccogliere, in virtù della sua prossimità al mercato finale.

Successivamente, le *fashion company* cominciarono ad allestire propri *show room*, luoghi di vendita in cui tutt'oggi i clienti-commercianti prendono visione dell'intera collezione e acquistano. Lo *show room* è direttamente gestito dall'azienda, ed essendo allestito come un punto vendita, consente un'agevole valutazione degli assortimenti di prodotto.

Dallo *show room* al negozio monomarca, il passo è stato breve per molte imprese produttrici, che hanno completato il processo d'integrazione distributiva, avviando negozi, in *franchising* o di proprietà, nel cuore delle più importanti città, per veicolare in tutto il mondo la stessa immagine e filosofia del *brand*.

Il percorso evolutivo descritto, rappresenta lo standard che, con tempi e modi talvolta diversi, ha caratterizzato la nascita delle catene di negozi monomarca in capo ai principali *player* del segmento lusso.

Questa evoluzione della distribuzione, che ha portato a una rapida espansione del canale diretto, a scapito delle tradizionali formule distributive indirette, è stata designata dagli operatori del settore con l'espressione "crisi del centro storico", per sottolineare le difficoltà crescenti con cui, al momento, si scontrano soprattutto le classiche *boutique multimarca*, che fin dalla loro nascita hanno animato le vie centrali delle più grandi città e oggi si trovano attanagliate dall'incalzante crescita dei negozi monomarca.

La crisi del centro storico rileva il nuovo e ben più complesso ruolo attribuito alla distribuzione, da puro apparato di vendita a fattore strategico, per sostenere una propria identità di marca e per promuovere un concetto distributivo, mediante il quale differenziare l'offerta.

Mentre, negli anni Cinquanta-Sessanta, dell'attività di vendita si consi-

derava la sola componente funzionale, con gli anni Settanta-Ottanta, s'incominciò ad apprezzarne la componente estetica.

L'espressione "vendita estetica" indicava il nuovo obiettivo della distribuzione, ovvero vendere al consumatore, prima ancora del bene in sé, una piacevole e appagante sensazione⁴. Da qui, derivava un primo segnale del più accelerato processo di cambiamento, che si sarebbe innescato da lì a poco, in riferimento al ruolo assunto dal luogo d'acquisto. Ai giorni nostri, infatti, la valorizzazione dell'attività di vendita passa attraverso la sua componente relazionale, nel senso che si cerca di vendere al consumatore una relazione, un'esperienza da condividere, che sia emozionante e unica. In quest'ottica, il punto vendita costituisce il luogo di partenza per "inscenare" una strategia vincente. Ed è sempre in tal senso che le *maison* puntano sui negozi monomarca, al di là della forma con cui vengono gestiti, sia essa il *franchising*, la diretta proprietà o l'affidamento a un imprenditore locale.

1.1. Le tendenze in atto del sistema distributivo

La necessità di avvicinarsi al cliente finale ha innescato un processo di cambiamento a valle della filiera, che sta interessando le relazioni tra produzione e distribuzione. Tale cambiamento si manifesta attraverso due tendenze prevalenti:

- l'integrazione dei produttori⁵ a valle, con il controllo diretto della distribuzione;
- le partnership verticali tra produttori e distributori multimarca.

I due orientamenti non sono necessariamente alternativi tra loro, essi possono coesistere nell'ambito di una politica multicanale, con la quale i prodotti dell'impresa vengono venduti sul mercato mediante negozi sia monomarca sia multimarca.

Al centro di questo cambiamento vi è la criticità della raccolta e della gestione delle informazioni inerenti le tendenze del mercato che, in gran parte, derivano dalle scelte quotidiane dei consumatori nei luoghi d'acquisto. Da qui, la crucialità del negozio, in quanto fonte d'indicazioni circa l'evoluzione dei consumi e dei gusti della domanda.

Una riflessione sulla trasformazione in atto porta a sottolineare come, le *fashion company* stiano vivendo una fase importante di cambiamento, in quanto è in evoluzione l'essenza della loro attività. Per operare con succes-

⁴ Il termine estetica deriva, infatti, dal greco *aisthetikós*, che significa sensazione.

⁵ In termini semplificativi, parlando di produttori, in questo contesto, si farà riferimento anche a quei titolari di marchi che affidano la produzione in licenza.

so nel settore *retail*, esse devono, infatti, acquisire competenze specifiche, differenti da quelle richieste per operare in ambito produttivo. Un'impresa portatrice di un *brand* forte e ben affermato sul mercato, sinonimo di qualità, non necessariamente è in grado di garantire e difendere lo stesso livello qualitativo in ambito distributivo, poiché le capacità e le abilità richieste sono differenti. Si pone, a tal punto, il problema su come acquisire le conoscenze necessarie e quale sia il metodo più efficiente ed efficace per farlo.

È necessario valutare i vantaggi ottenibili con la realizzazione di una propria rete di distribuzione, considerando il consumo di risorse distolte alla creazione e alla produzione. La ricerca, che permette la realizzazione di oggetti innovativi, di elevata qualità e con buone prospettive di vendita sul mercato, è di per sé inutile se, i prodotti realizzati non potranno essere offerti alla clientela attraverso un canale coerente con la qualità dei prodotti e l'immagine del *brand*. Analoghe considerazioni valgono per gli investimenti, in comunicazione e immagine, sostenuti per affermare sul mercato l'identità della marca. Questa risulterebbe, infatti, facilmente indebolita laddove i prodotti a cui essa è associata fossero venduti attraverso canali inappropriati.

Secondo alcuni, il *core business* delle *fashion company* non si esaurisce nella produzione di una specifica categoria merceologica bensì si concretizza nella più complessa, soddisfazione del cliente, con tutto ciò che questa comporta, sul fronte produttivo, su quello distributivo e della comunicazione, poiché è questo il solo modo per garantirsi solide quote di mercato e remunerativi flussi di vendita.

1.2. Le criticità nella scelta del sistema distributivo

Uno degli obiettivi della politica di distribuzione è il rapido incontro fra domanda e offerta, eliminando tutti gli ostacoli che si possono frapporre e attivando quelle azioni che lo rendono ottimale⁶.

L'analisi è molto complessa, e le *maison*, per la scelta del modello distributivo, devono valutare diversi elementi quali la strategia aziendale, le risorse umane e finanziarie disponibili, le potenzialità produttive. Anche la tipologia di prodotto e il relativo ciclo di vita costituiscono elementi fondamentali nella scelta.

È possibile che il sistema distributivo debba coprire diverse aree geografiche e si attivino differenti canali. Nella scelta è coinvolto il circuito di-

⁶ Si veda S. Saviolo, S. Testa, *Le imprese del sistema moda*, cit., p. 226.