



Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra: Economia e gestione delle imprese

Analisi dei canali distributivi nel settore del fashion

Relatore: Prof. Luca Pirolo

Candidata: Rosa Lanna
Matricola: 193111

Anno accademico: 2016/2017

Indice:

- **Introduzione**
- **1) Concetto teorico di “canale distributivo” sotto ogni aspetto**
 - 1.1) La continua evoluzione del panorama odierno
 - 1.2) Cos'è il marketing
 - 1.3) I canali di marketing e le reti di valore
 - 1.4) L'importanza dei canali di marketing
 - 1.5) I livelli del canale
 - 1.6) Le decisioni di *placement*
 - 1.7) Le pratiche di marketing nel commercio elettronico
 - 1.8) Le imprese online: *pure-click*
 - 1.9) Le imprese ibride: *click-and-mortar* o *brick-and-click*
 - 1.10) I canali distributivi in Italia
- **2) I casi: un'analisi di alcuni dei principali nomi della moda**
 - 2.1) Il panorama del settore del fashion e del lusso
 - 2.2) Burberry
 - 2.2.1) Burberry in cifre
 - 2.3) Chanel
 - 2.4) Gucci
 - 2.5) Zara
 - 2.6) H&M
 - 2.7) Benetton
- **3) Le possibili relazioni tra tipo di impresa e tipo di canale distributivo scelto**
 - 3.1) Gli orientamenti odierni e un breve sunto dei fattori che distinguono i canali distributivi
 - 3.2) Premium Brand VS Luxury Brand
 - 3.2.1) Burberry e la sua omnicanalità
 - 3.2.2) Chanel e il suo lusso esclusivo
 - 3.2.3) L'espansione omnichannel di Gucci
 - 3.3) I brand medi del *fast fashion*
- Conclusioni

INTRODUZIONE

Lo scopo e oggetto di questo lavoro è fornire una mappatura circa le tipologie di canali distributivi scelte dai principali marchi del settore della moda, effettuando un'analisi di alcuni dei brand più noti e presenti sul mercato.

È facile rendersi conto di come oggi, nel 2017, in seguito all'ormai più che affermato avvento delle tecnologie informatiche, ma soprattutto di internet, le nostre vite siano cambiate in quasi ogni aspetto e, insieme a loro, i modi di operare delle imprese in tutte le fasi del processo produttivo. L'introduzione della rete costituisce per i brand un potente mezzo, in quanto permette loro di conoscere e investire sul patrimonio di informazioni che è alla base del processo decisionale del cliente, con il fine di derivarne un proprio vantaggio competitivo. È proprio in conseguenza di tutto ciò che il rapporto con il cliente odierno richiede l'implementazione di una strategia di omnicanalità, che consiste nel fornire al consumatore la possibilità di creare un contatto col brand in qualsiasi modo, eliminando ogni sorta di divisione tra ciò che accade nello spazio "fisico" e ciò che accade online. In sostanza, negozi fisici e canali digitali devono necessariamente trasformarsi in un unico ambiente del brand e un'unica esperienza retail in grado di rispondere in maniera opportuna alle esigenze e ai desideri del cliente omnicanale che in genere ormai tende a informarsi sui prodotti in svariati modi (in particolare con i vari devices digitali in suo possesso), li sperimenta in negozio per poi finire per acquistarli online. Così, affinché i punti vendita di un'impresa non diventino dei meri showroom di grandi website come Amazon, che configurano il proprio punto di forza nel prezzo e in servizi aggiuntivi avanzati, è fondamentale per il corporate gestire dei sistemi distributivi ibridi assicurandosi che i vari canali siano in totale sinergia per far fronte alle preferenze dei clienti, i quali si aspettano un'integrazione del canale retail fisico e di quello digitale. Ciò consentirebbe loro notevoli vantaggi quali, ad esempio, la possibilità di ordinare un prodotto online ritirandolo (o eventualmente restituendolo) presso il punto vendita più vicino. Tutto ciò può essere realizzato tramite l'accettazione di due particolari sfide: dapprima, garantire che l'ambiente online sia vario. Aprire un proprio e-commerce, infatti, vuol dire non solo avere un sito web che catturi l'attenzione, ma anche essere attivi e operanti sui vari social network. Secondariamente, poi, ci si deve assicurare che tutti i punti di contatto (nient'altro che i vari canali) che il consumatore ha con il brand siano coerenti tra di loro, ma soprattutto con l'esperienza che egli avrebbe se esistesse solo il classico negozio fisico. Chiaramente non è affatto facile raccontarsi sui siti così come si farebbe nella propria boutique, ma purtroppo si tratta di un obbligo per le imprese di oggi, non più una scelta o eventualità. Non a caso, oggi, le migliori imprese sono riuscite a diventare tali in quanto ricorrono a canali ibridi e al cosiddetto "marketing multicanale", attraverso cioè un'intensificazione del numero di canali per accedere al mercato da ogni punto dell'area da loro ricoperta. Com'è facilmente intuibile, si parla di canali ibridi e di marketing multicanale quando un'impresa si avvale di due o più canali di marketing per riuscire a raggiungere una "fetta" di clientela obiettivo. D'altronde, con tale tipo di strategia, ogni canale è

prefisso al raggiungimento di un certo segmento di consumatori o a una differente fase del processo di acquisto, generando benefici non da poco: una maggiore copertura di mercato, un minore costo di alcuni canali e l'implementazione di vendite personalizzate. Tuttavia c'è comunque un trade-off: spesso i nuovi canali fanno sorgere conflitti e necessitano di sistemi di coordinamento e controllo. Può capitare, infatti, che due o più canali si trovino in una situazione di antagonismo per accaparrarsi gli stessi clienti. Ciò che è certo, tuttavia, è che l'utilizzo di un unico canale non è efficiente. Sarebbe ottimale, infatti, per le imprese, servirsi di canali che differiscono tra di loro in funzione delle dimensioni dei clienti, ma bisogna anche tener presente la possibilità di conflitti sull'effettivo autore delle vendite. Se questo è il panorama che si presenta oggi, però, con la presente analisi esamineremo come, anche alla luce di tali cambiamenti, le principali imprese di moda sono orientate a operare al momento della vendita: se con un proprio store, con un department store, oppure con un proprio website, o ancora con un grande sito di acquisti online come Amazon, Ebay, etc.

Il lavoro si articolerà in tre capitoli, ognuno con un oggetto specifico. Col primo si affronterà un'introduzione didattica ai concetti di marketing mix e pertanto di placement, di tipi di distribuzione, di canali distributivi e delle relative tipologie.

Il secondo capitolo, vero corpo del lavoro, fornirà la mappatura di cui sopra. Dopo aver introdotto il brand preso in esame, si presenterà in che modo e misura questo sceglie di distribuire i propri prodotti tra il pubblico, trattando anche quelle che sono le eventuali novità che l'impresa prevede di introdurre in tale campo. Infatti, non esistono strategie distributive in grado di restar valide per l'intero ciclo di vita di un prodotto: la struttura ottimale dei canali muta per forza di cose con il passare del tempo, richiedendo l'introduzione o la soppressione di un canale o di sue componenti, oppure conducendo alla maturazione di una modalità di vendita totalmente innovativa. È per tali ovvie ragioni che, pertanto, i produttori hanno la necessità di rivedere di continuo ed eventualmente mettere a punto modifiche all'organizzazione e alla struttura dei propri canali distributivi. Per fornire un quadro più completo, inoltre, verranno prese in esame sia alcune delle grandi firme, sia marchi "medio-bassi" (e quindi più accessibili), così da poter mettere in evidenza le eventuali differenze tra le scelte operate in merito.

Col terzo capitolo, infine, si tenterà di comprendere se vi sia una logica dietro le correlazioni presenti tra il tipo di marchio e di distribuzione scelto.

Capitolo 1

1.1) La continua evoluzione del panorama odierno

Oggi il sistema di vendita si manifesta sotto spoglie totalmente rinnovate: non solo a causa delle tecnologie e dei servizi offerti online, ma anche al livello del tradizionale negozio fisico. Il cliente, infatti, sembra sempre più trovarsi a proprio agio all'interno di un punto vendita di grandi dimensioni, quale ad esempio un megastore, piuttosto che in un piccolo negozio di proprietà, come in passato accadeva più di frequente.

Un simile cambiamento lascia una sola possibilità alle imprese: sforzarsi in ogni modo a essere competitivi attraverso la creazione di un ambiente che riesca a comunicare l'immagine del brand desiderata, favorendone lo sviluppo grazie a un posizionamento esclusivo, in grado di concepire e realizzare le condizioni che favoriscano maggiormente l'acquisto.

È anche per quest'insieme di premesse che ci si sta convincendo sempre più che il negozio debba trovarsi nelle zone turistiche e commerciali di maggior rilievo all'interno della città, come anche nelle vie più densamente popolate. Come si vedrà più avanti, nel caso del settore della moda e del lusso, questo elemento conferisce un valore aggiunto maggiore: sarebbe difficile, infatti, ottenere l'etichetta di "marchio di lusso" se si aprisse un negozio in una via periferica, piuttosto che in Via Montenapoleone, se ad esempio ci trovassimo a Milano. Oltre a ciò, è necessario sia anche di grandi dimensioni, così da poter esporre tutta l'offerta garantendone un'alta visibilità e, possibilmente, infondendo nel cliente un feeling positivo grazie a un design che gli faccia adeguatamente percepire un'atmosfera rilassante e piacevole. Tuttavia, lo spazio ha anche la funzione prioritaria di riprodurre in toto l'immagine del brand, orientandola a uno stile urbano o a una singolare eleganza, come rispettivamente hanno scelto H&M e Zara, ad esempio. Non di minore importanza sono la qualità e il tipo di servizio dal personale: questo, infatti, deve essere selezionato e preparato attentamente e in maniera opportuna al fine di accogliere il cliente ed occuparsene in linea con i valori aziendali. Questo aspetto è molto più nodale di quanto si possa essere portati a pensare, perché un cliente che entra in un negozio che egli accosta a un certo marchio, lo fa con l'aspettativa che tutto ciò che andrà a trovare al suo interno sia associato al marchio presentato, e tende quindi collegare ogni esperienza che egli compie, parimenti ad ogni particolare, all'idea che si è fatto del brand in questione. Se il personale, pronto e competente, riserva al consumatore un trattamento di alto livello e in linea con le sue aspettative, con ogni probabilità egli tornerà in negozio grazie all'alto grado di soddisfazione avuta per l'esperienza positiva legata a un marchio ritenuto di valore importante. Questo è quanto ci si auspica accada in linea generale, ma la più attuale inclinazione dei maggiori retailer è quella di lasciare che il cliente porti a termine il proprio acquisto in autonomia, avvalendosi dell'aiuto del personale solo in seguito a specifica richiesta e muovendosi in libertà all'interno nel punto vendita per tutto il tempo ritenuto necessario.

1.2) Cos'è il Marketing

La questione appena descritta, al pari dell'intero studio che stiamo effettuando, ha sede nel cuore del marketing, una funzione centrale all'interno della gestione d'impresa. La definizione di marketing che più comunemente si usa sentire riguarda la promozione dei prodotti di un'impresa, relegandola all'aspetto più che altro pubblicitario e commerciale. Tuttavia, questa è una definizione solo in parte corretta in quanto, se volessimo effettuare una traduzione dall'inglese, marketing non vuol dire altro che "studio del mercato" ovvero "studio dei consumatori" e quindi, traducendo più liberamente, "costruzione di un mercato di riferimento". Il marketing, pertanto, si occupa dell'analisi del mercato come domanda e quindi come clienti, di cui si guardano i bisogni. Così, possiamo arrivare alla più completa conclusione che il marketing si occupa dell'analisi del mercato e dell'aspetto promozionale. Per addentrarci più a fondo nella materia, occorre sapere che essa si articola in due branche. La prima è il Marketing Strategico, la quale si occupa effettivamente dell'analisi del mercato e dei bisogni del cliente, attraverso tre fasi:

1. la segmentazione del mercato in vari segmenti, raggruppando cioè i clienti in base a determinate variabili;
2. il targeting, ossia la scelta strategico-economica di quali e quanti segmenti del mercato si vogliono soddisfare;
3. il posizionamento, cioè la costruzione precisa dell'immagine del brand nella mente del consumatore.

È proprio nella realizzazione di questa terza ed ultima fase che entra in gioco la seconda branca: il Marketing Operativo. Al fine di gestire il mercato, tale ramo utilizza quattro strumenti che sono più immediatamente identificabili come le quattro "P" del marketing mix di McCarthy¹, corrispondenti ad altrettante strategie:

1. Product: il prodotto, definibile come qualcosa che l'impresa crea per soddisfare uno specifico bisogno o desiderio del consumatore, rappresenta l'altra "faccia della domanda";
2. Price: il prezzo, strumento che nel corso del ciclo del prodotto sarà caratterizzato da determinate politiche di fissazione e, poiché non rimane stabile, anche di modifica;
3. Placement: la distribuzione ossia nient'altro che tutto quanto concerne le scelte relative ai canali distributivi;
4. Promotion: la comunicazione, il complesso di strategie comunicative che un'impresa può porre in essere.

Come il lettore avrà ormai appreso, questo lavoro farà leva soprattutto sulla terza delle quattro strategie appena esplicate: il placement.

¹ Il concetto di marketing mix racchiude le principali aree di intervento che compongono il programma di marketing nei mercati e nei segmenti in cui l'impresa ha stabilito di operare. Esso si è diffuso appunto nella famosa versione delle 4 P di McCarthy (1960).

1.3) I canali di marketing e le reti di valore

Molti produttori non vendono i propri beni e servizi direttamente ai clienti finali, in quanto tra i due attori si collocano vari intermediari commerciali, ognuno dei quali si occupa dello svolgimento di particolari funzioni, che compongono un canale di marketing, detto anche canale di distribuzione o canale commerciale. I canali di marketing sono semplicemente dei gruppi di organizzazioni indipendenti che prendono parte al processo che mira a rendere disponibile al consumo un bene o un servizio, descrivendo l'iter che un bene percorre dopo la produzione e che si conclude con l'acquisto e il consumo da parte dell'utilizzatore finale². Hanno quindi la funzione di creare e consegnare valore, consegna che non può essere effettuata in maniera diretta in quanto il momento della produzione e quello dell'acquisto-consumo sono momenti separati. Alcuni intermediari, detti imprese commerciali o commercianti, comprano la merce, ne detengono il possesso e la rivendono. Altri, invece, dopo aver ricercato il cliente, vi portano a termine una trattativa commerciale come se incarnassero il produttore per il quale lavorano, ma non possiedono i prodotti che hanno il compito di vendere. Stiamo parlando degli agenti di vendita, dei rappresentanti e dei procacciatori, tutti più comunemente definiti "venditori".

1.4) L'importanza dei canali di marketing

Una delle funzioni principali dei canali di marketing è la trasformazione dei potenziali acquirenti in clienti profittevoli i quali, per di più, in genere ricercano dei benefici "addizionali" che i produttori non sono in grado di consegnare. A far ciò, vi sono allora gli intermediari commerciali, che fungono quindi da ponte tra produttori e consumatori finali. I canali di marketing, infatti, non devono solo servire i mercati, ma devono anche crearli³. È una funzione che comporta un'utilità sia per i consumatori che per i produttori, i quali ottengono una semplificazione del sistema e del contatto con i clienti finali. Gli intermediari commerciali, infatti, operano un grande sforzo di adattamento sia a livello di assortimento che di quantità, garantendo al cliente servizi di facilitazione, informazione e supporto. È un compito essenziale, tanto che spesso i canali distributivi influenzano notevolmente tutte le altre decisioni di marketing godendo, le imprese commerciali, di dimensioni cospicue e abilità manageriali solide. Pertanto, molte imprese sono come costrette modificarsi in funzione della conformazione dei canali esistenti, invece di avere la libertà di sceglierne una combinazione e, in tali contesti, i produttori devono ideare dei marketing plans appositi per i distributori da integrare con quelli concepiti per i consumatori finali. Per far comprendere meglio quanto influiscano tali scelte, basta citare come anche semplicemente la strategia di prezzo adottata dall'impresa sia alle dipendenze dell'utilizzo di sistemi di

² Anne T. Coughlan, Erin Anderson, Louis W. Stern e Adel I. El-Ansary, *Marketing Channels*, 7th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2007).

³ Per un riepilogo sulla ricerca accademica, cfr. Erin Anderson e Anne T. Coughlan, "Channel Management: Structure, Governance, and Relationship Management", Bart Weitz e Robin Wensley, a cura di *Handbook of Marketing* (London: Sage, 2001), pp. 223-47. Cfr. Anche, Gary L. Frazier, "Organizing and Managing Channels of Distribution", *Journal of the Academy of Marketing Sciences* 27 (Spring 1999), pp. 226-40.

commercio online che mirano alla massima convenienza, piuttosto che del ricorso a canali che, servono mercati di nicchia, rendono l'offerta originale e differenziata con servizi di assistenza pre e post-vendita.

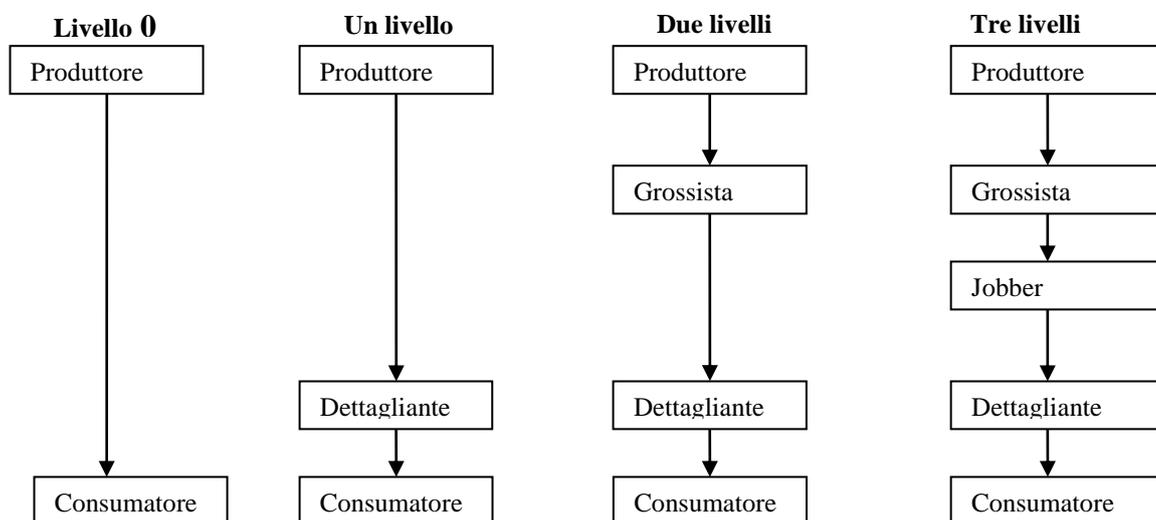
Da questa analisi, quindi, si evince come si ottenga un mercato a due versanti: il produttore, cioè, vende sia al consumatore che all'intermediario. Essi appartengono a due mercati totalmente diversi, separati, ma interagenti perché infatti gli intermediari commerciali a loro volta rivendono ai consumatori.

Nel gestire i vari intermediari commerciali, l'impresa deve dapprima stabilire quanto sia opportuno investire in due tipi alternative di strategie: nelle strategie di impulso, o strategie push, e quanto in quelle di attrazione, strategie pull. Una strategia push fa leva sulla forza di vendita del produttore e su mezzi che motivino gli intermediari commerciali a promuovere e a vendere il prodotto ai clienti finali, come promozioni commerciali o altri mezzi simili. È una strategia che conduce a un maggior successo quando nel settore vi è scarsa fedeltà alla marca, la quale viene scelta all'ultimo momento nel punto di acquisto, poiché il bene è comprato d'impulso, essendo ben noti i suoi vantaggi. Al contrario, in una strategia pull, è il produttore che, tramite l'uso di promozioni, pubblicità e altre forme di comunicazione induce i consumatori a domandare il prodotto agli intermediari, i quali a loro volta lo ordineranno per poter far tornare i consumatori nei loro punti di vendita. Questa strategia si rivela, invece, ottimale laddove si riscontrano una forte fedeltà alla marca, in un settore in cui le differenze esistenti fra le marche sono ben percepibili, al punto che la scelta della marca del prodotto da acquistare avviene ancor prima di fare ingresso nel punto vendita. È singolare come, però tali due strategie non sono alternative, bensì una strategia di impulso è inevitabilmente maggiormente efficace quando è accompagnata da una ben ideata e attuata strategia di attrazione. D'altronde, senza stimolare un minimo di interesse nel consumatore, può essere molto difficile ottenere accettazione e supporto del canale, e viceversa.

1.5) I livelli del canale

Il produttore e il cliente finale sono attori presenti in maniera standard in ogni canale, ma al fine di stabilire la lunghezza di un canale si ricorre al conteggio del numero dei livelli intermedi. Il tipo di canale che ne è privo, detto anche canale diretto, presuppone la vendita diretta dal produttore ai consumatori finali attraverso svariate modalità quali i punti di vendita di proprietà del produttore, la vendita online, la televendita, il telemarketing, la vendita per corrispondenza, gli incontri commerciali privati, la vendita porta a porta. Un canale di distribuzione indiretto a un livello è caratterizzato da un solo intermediario, il rivenditore. Un canale di distribuzione indiretto a due livelli presenta due intermediari (un grossista e di un dettagliante, di norma). Un canale di distribuzione indiretto a tre livelli si differenzia per la presenza di tre intermediari e così via. [figura 1]

Canali di marketing dei mercati dei consumatori [figura 1]



Fonte: P. Kotler, K. Keller, F. Ancarani, M. Costabile, (2012), *Marketing Management*, Pearson Italia.

1.6) Le decisioni di placement

I consumatori possono prediligere un determinato canale distributivo sulla base di numerose variabili come l'assortimento dei prodotti, la comodità, il prezzo o, ancora, uno o più obiettivi personali⁴.

Le strategie di placement riguardano sia le scelte che l'impresa effettua in merito al tipo di distribuzione da porre in essere, sia in merito al tipo di canale che si vuole utilizzare.

Esistono tre tipi di distribuzione, che si articolano in base al numero degli intermediari:

1. sarà intensiva, se l'obiettivo del brand è quello di riempire il maggior numero di punti vendita con i propri prodotti, secondo una logica di capillarità. Con molti distributori di tipologia

⁴ Asim Ansari, Carl F. Mela e Scott A. Neslin, "Customer Channel Migration", *Journal of Marketing Research* 45 (February 2008), pp. 60-76; Jacquelyn S. Thomas e Ursula Y. Sullivan, "Managing Marketing Communications", *Journal of Marketing* 69 (October 2005), pp. 239-251; Sridhar Balasubramanian, Rajagopal Raghunathan e Vijay Mahajan, "Consumers in a Multichannel Environment: Product Utility, Process Utility, and Channel Choice", *Journal of Interactive Marketing* 19 (Spring 2005), pp. 12-30; Edward J. Fox, Alan L. Montgomery e Leonard M. Lodish, "Consumer Shopping and Spending across Retail Formats", *Journal of Business* 77 (April 2004), pp. S25-S60.

diversa, si intende mirare a molti consumatori, ma poco fedeli. Questo tipo di distribuzione, generalmente, viene attuata da imprese che realizzano prodotti di largo consumo. I produttori sono portati, in maniera costante, a passare da una distribuzione esclusiva o selettiva (che verranno illustrate di sotto) a una più intensiva, al fine di generare incrementi in quanto a fatturato e a copertura. Tuttavia, questa è una strategia che può rivelarsi proficua nel breve periodo, ma deve essere attuata in maniera appropriata per evitare di compromettere i risultati di lungo periodo, rischiando che i dettaglianti competano tra di loro in maniera eccessiva, per non dire aggressiva. A catena, potrebbe quindi originarsi una sorta di conflitto basato sul prezzo, che potrebbe finire per far calare l'interesse dei rivenditori al pari del valore della marca. Quella capillare è una strategia, improntata alla convenienza, che viene solitamente attuata in una prima fase del ciclo di vita del prodotto e può vedersi ridotta in un successivo momento di maturità dello stesso, laddove, ad esempio, si sentisse la necessità di ricorrere a una chiusura dei punti che riescono a portare a termine solo un numero esiguo di vendite;

2. sarà di tipo restrittivo, qualora si dovesse optare per una media copertura del mercato, concedendo i propri prodotti solo ad alcuni punti vendita disponibili a trattare un determinato prodotto e che abbiano determinati requisiti in termini di bacino (ossia di popolazione ricoperta) e metratura minima. Tale tipologia di distribuzione, contrariamente alla precedente, riguarda prodotti non di largo consumo e, inoltre, un'impresa che si sia appena costituita o già affermata, non ha bisogno di gestire un numero elevato di punti vendita: può coprire il mercato in maniera adeguata con un controllo maggiore, ma con un sostenimento inferiore di costi rispetto alla distribuzione intensiva. Infine, una strategia da attuare può essere la seguente: restringendo il numero di canali, io impresa miro a creare interesse nel prodotto e, una volta ottenuto ciò, posso permettermi di incrementare la distribuzione;
3. potrà essere infine esclusiva, tipologia che consiste in una rigida restrizione del numero di intermediari, adottata generalmente da imprese che vogliono rendere disponibili all'acquisto beni, prodotti o servizi caratterizzati da qualità e prezzo particolarmente elevati. I clienti interessati, quindi, sono particolarmente sensibili alla marca e per questo disposti a pagare un *premium price*. È preferita quando il produttore intende mantenere un controllo sul livello del servizio offerto dai rivenditori, così da creare un'azione di vendita meno invasiva, ma di elevata reputazione, più informata, cosciente e qualificata. Tale forma di distribuzione presuppone un accordo di partnership molto stretto fra il produttore e il rivenditore, come ad esempio è possibile riscontrare in settori come il mercato dei grandi elettrodomestici o delle automobili oppure, in maniera più interessante, di alcune marche di abbigliamento femminile. La strategia di distribuzione esclusiva si sta sempre più manifestando come la via principale per condurre le imprese specializzate verso una posizione di primo ordine in mercati in cui

l'elemento di maggiore influenza è il prezzo⁵. Esempio lampante è il marchio Gucci⁶. Per concludere, questa è una tipologia che può manifestarsi in maniera unidirezionale o bidirezionale. Si parlerà di distribuzione esclusiva bidirezionale laddove l'impresa dà in esclusiva a un certo punto vendita collocato in una data zona la possibilità di offrire i propri prodotti, a patto che il canale si impegni a non vendere prodotti concorrenti nella stessa zona. Qualora, invece, non dovesse sussistere anche l'impegno da parte del punto vendita, si avrà una mera esclusività unidirezionale.

È possibile passare, ora, all'illustrazione dei tipi di canali distributivi. Questi si differenziano a seconda di chi è a capo della filiera economico-produttiva o, meglio, di chi ha maggiore influenza nella stessa. È necessario aprire una piccola parentesi per puntualizzare il significato di alcuni concetti. La filiera economico-produttiva non è altro che la sequenza delle fasi necessarie affinché dalla realizzazione degli input si arrivi al consumo degli output. Esse sono: la fornitura, la produzione, la distribuzione e il consumo finale. La fase della produzione è chiaramente incarnata dall'impresa, la quale per poter migliorare ha la possibilità di attuare la cosiddetta strategia di integrazione, una strategia corporate volta alla crescita, che può essere di tipo verticale (se a crescere è il numero delle attività della filiera a essere controllate dall'impresa) oppure orizzontale (se a essere soggetta a crescita è la dimensione delle attività già avviate dall'impresa). Ancora, in caso di integrazione verticale, se l'impresa prende il controllo della fornitura si parlerà di integrazione verticale a monte, contrapposta all'integrazione verticale a valle, la quale avviene con l'ottenimento del controllo sull'attività distributiva.

Pertanto, tornando all'elencazione dei vari canali distributivi, sarà ora più semplice spiegare in cosa si differenziano i vari tipi di sistemi di marketing verticali e orizzontali. I primi sono presenti sotto varie tipologie:

- aziendali, nei quali i vari stadi produttivi e distributivi sono riuniti nell'ambito della stessa impresa;
- amministrati, se gli stadi successivi della produzione e della distribuzione sono coordinati grazie al potere e alle dimensioni di una delle parti. In particolare, uno degli accordi di questo tipo più avanzato consiste nella cosiddetta programmazione della distribuzione, che concepisce un sistema di marketing pianificato, con una gestione professionale che fa fronte sia alle occorrenze del produttore che dei distributori;
- contrattuali, che vedono imprese indipendenti operare a diversi stadi della produzione e della distribuzione, integrando i rispettivi programmi in base ad appositi contratti al fine di realizzare maggiori economie o migliori risultati di vendita rispetto a quelli che potrebbero ottenere operando da sole⁷.

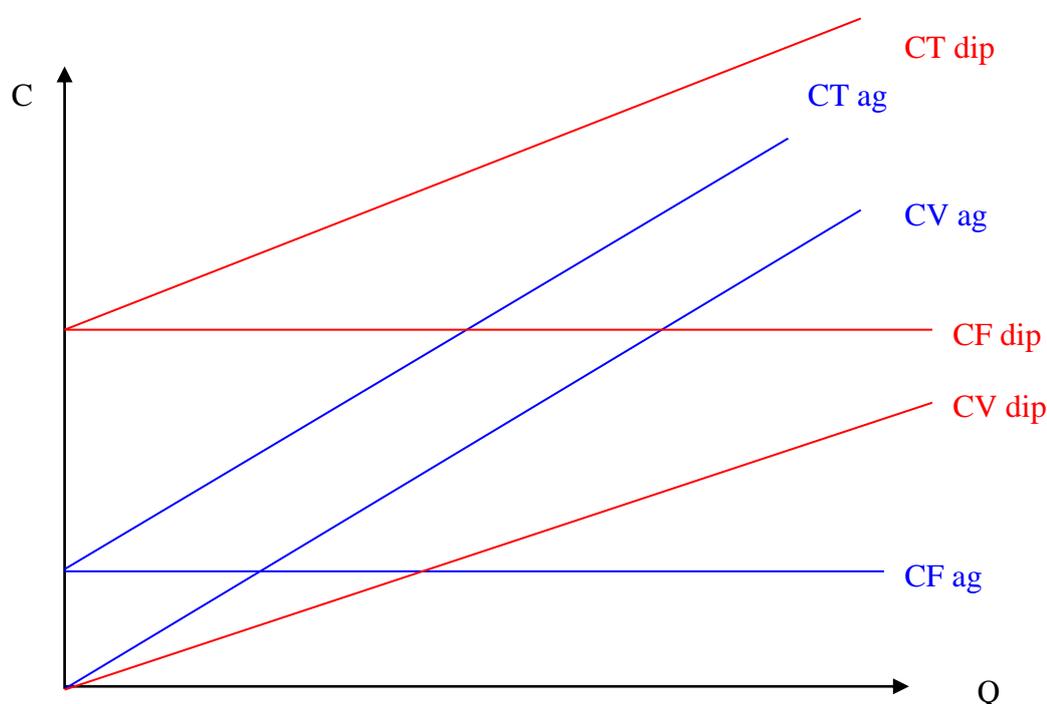
⁵ "Exclusives Becoming a Common Practice", *DSN Retailing Today*, February 9, 2004, pp. 38, 44.

⁶ Si veda avanti, Cap. 2 Par. (?)

⁷ Russell Johnston e Paul R. Lawrence, "Beyond Vertical Integration: The Rise of the Value-Adding Partnership", *Harvard Business Review*, July-August 1988, pp. 94-101. Cfr. anche, Arnt Bovik e George John, "When Does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships", *Journal of Marketing* 64 (October 2000), pp. 52-64; Judy A. Siguaw, Penny M. Simpson e Thomas L. Baker, "Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel

I sistemi di marketing orizzontali, invece, presentano due o più imprese indipendenti che uniscono le proprie risorse o programmi col fine di trarre vantaggi da un'opportunità di mercato in ascesa. Esempi sono l'acquisizione di un concorrente o la costituzione di una joint-venture, che ha luogo quando due o più imprese collaborano non in base a un accordo ma con la creazione di un'altra impresa, che è esterna alle prime due ed è un soggetto giuridico a tutti gli effetti. Si può costituire una joint-venture se, ad esempio, si vuole entrare in un mercato che non si conosce, per cui si potrebbe incorrere in rischi non da trascurare e pertanto si preferisce spendere il nome di una società nuova piuttosto che il proprio.

Ultima decisione da prendere nell'ambito del placement è se convenga avere venditori dipendenti o venditori agenti. Questi sono entrambi soggetti che lavorano per l'impresa con il fine di collocare i prodotti sul mercato finale. Tale decisione passa, però, per alcune valutazioni economiche: la struttura di costo associata alle due alternative è profondamente diversa. Facciamo ricorso al grafico del "break-even point":



Sull'asse orizzontale poniamo le quantità, sull'asse verticale i costi e tratteremo le rette di costo fisso (CF) e costo variabile (CV) sia per i venditori dipendenti, sia per i venditori agenti. Li esaminiamo più nel dettaglio in questo modo:

DIPENDENTI

- Il costo fisso di un dipendente, per l'impresa, è rappresentato dal salario. È un costo elevato che non cambia al variare delle quantità che il dipendente riesce a collocare sul mercato, quindi il salario è un costo fisso per l'impresa;

Relationships: The Distribution Perspective", *Journal of Marketing* 62 (July 1988), pp. 99-111; Narakesari Narayandas e Manohar U. Kalwani, "Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms?" *Journal of Marketing* 59 (January 1995), pp. 1-16.

- Il costo variabile è invece rappresentato dai premi di produzione. L'impresa assegna un extra-salario al dipendente nella misura in cui egli vende di più rispetto agli altri, quindi un premio che va oltre il salario base. Tuttavia, essendo già alto il salario, il premio non sarà di un ammontare eccessivo, quindi muta al variare delle quantità che il dipendente riesce a collocare sul mercato, ma la retta che rappresenta tale tipo di costo avrà una pendenza non molto elevata.

A questo punto è possibile tracciare la retta di costo totale per i dipendenti, che risulta essere la somma delle rette di costo fisso e costo variabile, ovvero una retta che parte dal livello dei costi fissi ed è parallela alla retta di costo variabile.

AGENTI

Hanno una funzione di costo totalmente invertita rispetto ai dipendenti, perché l'agente può avere un costo fisso che è rappresentato, per esempio, da un rimborso spese forfettario, ma è sicuramente un costo molto più basso per l'azienda rispetto a quello del dipendente (che come abbiamo detto ha un salario fisso).

- La retta di costo fisso dell'agente è tracciata al di sotto di quella tracciata per il dipendente;
- Per quanto concerne il costo variabile, al contrario del dipendente, l'agente guadagna prevalentemente sulle commissioni, cioè in relazione al numero di vendite effettuate. Maggiori sono le vendite e maggiore è il suo guadagno e tale percentuale di guadagno (data dal coefficiente angolare della retta) è molto più significativa rispetto a quella del dipendente: ecco perché la retta di costo variabile dell'agente è più pendente.

Anche a questo punto si traccia la retta del costo totale, che in merito a intercetta e pendenza ha le stesse caratteristiche cui abbiamo fatto cenno sopra, durante l'analisi dei dipendenti.

1.7) Le pratiche di marketing nel commercio elettronico

L'e-commerce, o commercio elettronico, fa uso di un sito web per facilitare la vendita di prodotti e servizi e per portare a termine le relative transazioni. I rivenditori online, avendo la possibilità di risparmiare su vari costi come quelli relativi al personale, alle scorte e più in generale ai punti vendita, hanno la possibilità di smerciare nei mercati di nicchia e in maniera profittevole molti prodotti caratterizzati in maniera quasi fisiologica da un basso volume di vendite.

I vari dettaglianti online sono chiaramente in competizione tra loro, in particolar modo su tre aspetti nodali delle transazioni: l'interazione del consumatore col sito web, la consegna del prodotto e l'idoneità nella risoluzione degli eventuali problemi connessi al prodotto stesso e alla transazione nel suo complesso⁸. Tale competizione non fa che generare notevoli vantaggi sia per l'impresa produttrice che per i consumatori. Anzitutto, l'e-business migliora il lock-in⁹, ad esempio permettendo all'acquirente di personalizzare il prodotto in cui è interessato secondo una vasta varietà di modi e in base ai propri gusti e alle proprie preferenze. Tale metodo sfocerà poi in un'analisi delle informazioni del cliente al fine di creare appositamente per lui interfacce o "vetrine" personalizzate che gli si proporranno sottoforma di pubblicità diretta e/o messaggi di posta elettronica, per facilitar ancor più i suoi acquisti e aumentare la probabilità che il brand permanga nella mente del consumatore già dopo la prima esperienza con esso. Un altro tipo di personalizzazione può essere ottenuto anche tramite confronti tra gli acquisti di un cliente e quelli di un altro che ha lasciato raccomandazioni che si attengono ai gusti dedotti dal sistema, nel modo illustrato poco più su¹⁰. Grazie a tale meccanismo, è inevitabile che si inneschi un circolo di feedback positivi: infatti, i clienti hanno un forte interesse a utilizzare il sistema poiché maggiore è il numero di consumatori che vi interagisce e altrettanto accurati saranno i risultati corrispondenti.

Nel sempre più ampio panorama del commercio elettronico è possibile operare una distinzione fra imprese online (pure-click), che hanno dato avvio alla propria attività direttamente per mezzo di un sito web, e imprese ibride (brick-and-click), ossia imprese tradizionali che solamente in un momento successivo hanno dato vita a un proprio sito col quale poter diffondere informazioni o svolgere attività di commercio elettronico in maniera parallela a quelle offline. Entrambe tali imprese si differenziano nettamente dalle tradizionali, dette brick-and-mortar.

⁸ Joel C. Collier e Carol C. Bienstock, "How Do Customers Judge Quality in an E-tailer", MIT *Sloan Management Review* (Fall 2006), pp. 35-40.

⁹ Il lock-in è un fenomeno che si verifica quando un agente, un insieme di agenti, o un intero settore sono intrappolati all'interno di una scelta o di un equilibrio economici dai quali è difficile uscire, anche se sono disponibili alternative potenzialmente più efficienti. Per i consumatori, si ha un fenomeno di l. i. quando i clienti sono legati a un venditore di beni e servizi e non possono utilizzare un altro fornitore senza incorrere in alcuni costi di transizione.

(Fonte: http://www.treccani.it/enciclopedia/lock-in_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/).

¹⁰ Smith et al., 1999.

1.8) Le imprese online: *pure-click*

Non sono affatto pochi i tipi di imprese che operano esclusivamente online: motori di ricerca, siti di comparazione, siti commerciali, siti per transazioni, siti di contenuti e siti di intermediazione. Quelli che maggiormente attirano la nostra attenzione sono i siti commerciali. Essi vendono prodotti e servizi di vario genere e adottano altrettante strategie competitive. Tuttavia, molti sondaggi realizzati tra i consumatori hanno evidenziato che i principali freni od ostacoli all'esecuzione di acquisti online sono l'impossibilità di rivolgersi di persona per qualunque evenienza a un rappresentante dell'impresa, la mancanza di interazione sociale, nonché l'assenza di esperienze piacevoli¹¹. Le imprese stanno allora ricorrendo ai ripari. Molte oggi si stanno infatti mobilitando al fine di implementare un'offerta di servizi di comunicazione online dal vivo, per dare ai clienti consigli sui alcuni prodotti e suggerimenti sull'acquisto di altri, attraverso ad esempio l'utilizzo di "avatar", cioè rappresentazioni grafiche di personaggi animati che fanno le veci di commessa e altri rappresentanti dell'impresa. Essi hanno buone possibilità di migliorare l'efficacia del canale di vendita basato sul web, in particolare se convincono il consumatore con la loro competenza¹². Ciò che forse è maggiormente importante, però, è garantire la sicurezza e la riservatezza, quando ci si trova a svolgere attività online. I clienti devono infatti ritenere il sito web affidabile, anche quando esso rappresenti un'impresa già dotata di alto credito e prestigio onland, oltre che online. Pertanto, il compimento di investimenti sulla progettazione del sito web e del suo funzionamento possono essere un elemento in più atto a far sì che i clienti più sensibili sui rischi delle transazioni online siano sereni e operino in tranquillità¹³. Con lo scopo di attrarre nuovi acquirenti, i rivenditori online stanno inoltre sperimentando nuove tecnologie come blog, social e media network, nonché applicazioni per smartphone.

1.9) Le imprese ibride: *click-and-mortar* o *brick-and-click*

Col termine '*click-and-mortar*' si vuole indicare un sistema distributivo integrato, in cui le strutture distributive tradizionali, quali ad esempio i negozi fisici e i magazzini, vengono affiancate dagli strumenti figli dalle nuove tecnologie di telecomunicazione, come le piattaforme informative per la gestione della distribuzione, shop online, varie partnership per la gestione di magazzini virtuali. È un termine formato dalla combinazione di *click* (componente che sta a sottolineare la dimensione virtuale) e *mortar* (per richiamare la dimensione fisica), sottolineando l'integrazione tra attività basate su Internet e su strutture tradizionali¹⁴. L'azienda *click-and-mortar* è spesso il risultato di una combinazione tra un *retail* tradizionale (*brick-and-*

¹¹ Alexis K. J. Barlow, Noreen Q. Siddiqui e Mike Mannion, "Development in Information and Communication Technologies for Retail Marketing Channels", *International Journal of Retail and Distribution Management* 32 (March 2004), pp. 157-63; G&J Electronic Media Services, *7th Wave of the GfK-Online-Monitor* (Hamburg: GfK Press, 2001).

¹² Martin Holzwarth, Chris Janiszewski e Marcus M. Newmann, "The influence of Avatars on Online Consumer Shopping Behavior", *Journal of Marketing* 70 (October 2006), pp. 19-36.

¹³ Ann E. Schlosser, Tiffany Barnett White e Susan M. Lloyd, "Converting Web Site Visitors into Buyers: How Web Site Investment Increases Consumer Trusting Beliefs and Online Purchase Intentions", *Journal of Marketing* 70 (April 2006), pp. 133-48.

¹⁴ Martin Lindstrom, 2001, *Clicks, Bricks & Brands. The Marriage of Online and Offline Business*, Kogan Page, London.

mortar) ed un'impresa avviata online e racchiude i punti di forza di entrambi: mentre la prima può far leva sulla diretta esperienza di mercato, sul proprio patrimonio di marca e sulle proprie risorse legate alla notorietà ottenuta, la seconda fa tesoro dei propri investimenti in tecnologie innovative e delle proprie conoscenze in proposito. 'Click' simboleggia il mondo online: aziende caratterizzate da innovazione, potenziale di sviluppo del marketing, elevati turnover, ma soprattutto riduzione al minimo dei costi strutturali, come quelli del personale, tipiche invece delle imprese *brick-and-mortar*.

'Mortar' rappresenta, invece, il mondo *offline*: aziende tradizionali caratterizzate da elevati costi di struttura fisica, ma controbilanciati dall'immediato riconoscimento dell'insegna del punto vendita, dalla fedeltà del cliente, da una chiara e ben definita rete distributiva costituita da centri come magazzini e negozi. Il concetto di *click-and-mortar* tende, in pratica, a sviluppare la capacità di integrare i due poli opposti dell'*online* e *offline*, generandone una combinazione ideale¹⁵. È la metamorfosi che hanno subito molte delle imprese *brick-and-mortar*, una volta resesi conto dell'aumento dei volumi protagonisti delle transazioni online. Molte hanno provato a desistere a causa della possibilità di una reazione negativa da parte di dettaglianti, agenti e altri intermediari tradizionali. Allora, per rendere omogenea e sinergica la multicanalità, l'impresa può impegnarsi nell'offerta di prodotti di marche differenti online rispetto a quelli presenti nei canali tradizionali, ma anche nella ricezione degli ordini tramite il sito web e con il conseguente affidamento ai dettaglianti della consegna della merce e riscossione del pagamento, senza portare a una riduzione eccessiva dei loro margini di intermediazione.

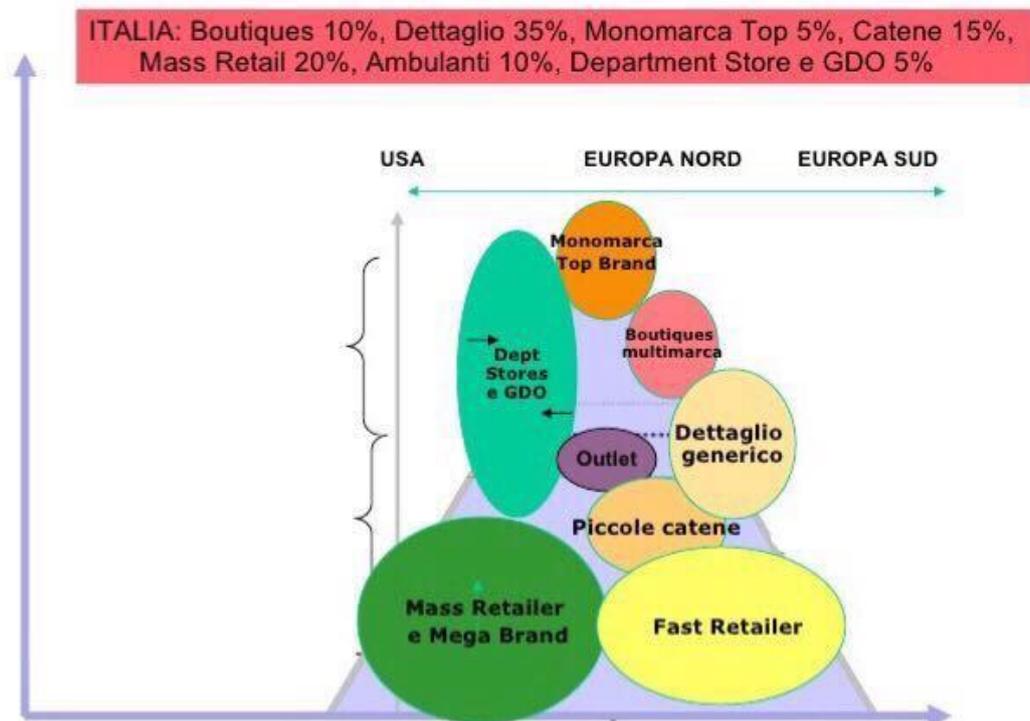
¹⁵ Martin Lindstrom, 2001, cit.

1.10) I canali distributivi in Italia

Per concludere questa prima analisi, può essere interessante riportarla nel concreto illustrando i vari tipi di canali maggiormente diffusi e utilizzati in Italia, unitamente al peso che ognuno di essi apporta all'intero sistema distributivo del nostro Paese.

La tipologia maggiormente diffusa è quella del negozio al dettaglio, che rappresenta infatti il 35%, seguita poi dal 20% dei Mass Market Retailers. Essi sono compagnie che vendono a prezzi abbastanza contenuti prodotti che sono soliti rientrare nell'interesse di un'ampia gamma di consumatori. Non si tratta necessariamente di prodotti di alta qualità, durevoli o che sono accompagnati da un eccezionale servizio del cliente, ma semplicemente beni che possono soddisfare le esigenze di molti a prezzi ragionevoli. Ne sono esempi brand come Levi Strauss, ma anche retailers dell'e-commerce come Amazon¹⁶. Non mancano poi le grandi catene, che compongono il 15% del sistema, seguite da boutiques e da canali ambulanti, rappresentate entrambe da un 10% a testa. Per chiudere, occorre citare i department stores e le GDO¹⁷, ossia le grandi distribuzioni organizzate, che insieme raggiungono un esiguo 5%.

Canali distributivi in Italia: peso relativo



Fonte: Salvo Testa - SDA Bocconi 2010

¹⁶ Fonte: <http://www.investopedia.com/terms/m/mass-market-retailer.asp>

¹⁷ La grande distribuzione organizzata (spesso abbreviata *GDO*) è il moderno sistema di vendita al dettaglio attraverso una rete di supermercati e di altre catene di intermediari di varia natura. Rappresenta l'evoluzione del supermercato singolo, che a sua volta costituisce lo sviluppo del negozio tradizionale.

Fonte: https://it.wikipedia.org/wiki/Grande_distribuzione_organizzata.

Capitolo 2

2.1) Il panorama del settore del fashion e del lusso

Sebbene sia una delle principali variabili strategiche che compongono il marketing mix, il placement ha assunto per molto tempo una posizione di secondo piano rispetto alle altre, come il prodotto o la comunicazione. Di recente, tuttavia, tale stato di cose ha lasciato sempre più piede all'importanza crescente dei canali distributivi e della loro gestione, in particolare in settori come quello della moda e del lusso. Per la precisione, l'innovazione che qui ha fatto tendenza negli ultimi tempi si muove in prospettiva di un progressivo accorciamento e una migliore organizzazione del canale stesso, accompagnata da un quasi totale accantonamento della figura del grossista, centrale fino a non molto tempo fa. Senza tale intermediario, l'impresa di un brand potrà godere di notevoli vantaggi, quali ad esempio un aumento considerevole dei margini di profitto, in quanto il lavoro del grossista non dovrà più ricevere alcun tipo di remunerazione. Se questo è un beneficio a livello strettamente economico, non ne mancano altri di vario tipo come l'immediatezza degli scambi informativi tra produzione e mercato, che saranno segnati da una riduzione di tutte quelle che potevano essere le eventuali distorsioni.

Tale trasformazione è una necessaria conseguenza di quelli che sono i mutamenti che stanno interessando tutti i mercati, ma soprattutto il settore della moda, uno dei pochi a non essere stato interessato in maniera così forte al pari degli altri, dalla crisi dei mutui subprime del 2007. La clientela, infatti, è diventata sempre più esigente e attenta, avendo iniziato a dare peso anche alla dimensione emozionale ed esperienziale legata al brand. Così, al fine di comprendere meglio il consumatore e le continue evoluzioni di cui è protagonista, i marchi dell'industria della moda si sono orientati verso un "avvicinamento al mercato" e un controllo sempre crescente del proprio sistema distributivo. Incorporando tutti gli elementi portanti della propria identità, il canale diretto o retail, con la propria espansione, è uno degli strumenti principali atti alla creazione del vantaggio competitivo. Per di più, spesso, nel settore della moda tale gestione diretta nasce congiuntamente alla marca stessa ed è la chiave che la conduce al successo e alla fama.

Il potenziamento del canale retail fonda le sue radici solo alla fine del secolo scorso e, oggi, già genera oltre il 50% del fatturato totale di molti grandi brand dei beni personali. I marchi del lusso hanno man mano assunto la veste di retailers, in particolar modo negli ultimi tre anni, quando la percentuale retail sul fatturato di tali grandi aziende ha visto l'evolversi di una crescita importante, seguita ad altrettanto significativi numeri che hanno caratterizzato il decennio 2004-2014, come la realizzazione del 73% delle vendite in negozi monomarca. Per un'analisi più precisa, si veda la seguente tabella:

Incidenza del canale retail sul fatturato dei principali brand del lusso

Sales Split – Retail / Wholesale (%)

	LVMH	Kering - Luxury	Hermès	Burberry	Prada	Richemont	Swatch	Luxottica	Hugo Boss	Tod's	Ferragamo	Moncler	Cucinelli
	Retail												
FY 12	64%	68%	82%	71%	81%	54%	19%	61%	47%	60%	65%	51%	28%
FY 13	65%	68%	82%	70%	84%	55%	21%	59%	54%	64%	64%	57%	36%
FY 14E	64%	70%	83%	71%	85%	58%	24%	58%	58%	64%	64%	61%	41%
FY 15E	64%	71%	85%	73%	85%	59%	25%	57%	60%	65%	65%	64%	43%

Fonte: studio “Altagama Retail Revolution” condotto da Exane BNP Paribas in collaborazione con la fondazione Altagama, Febbraio 2016.

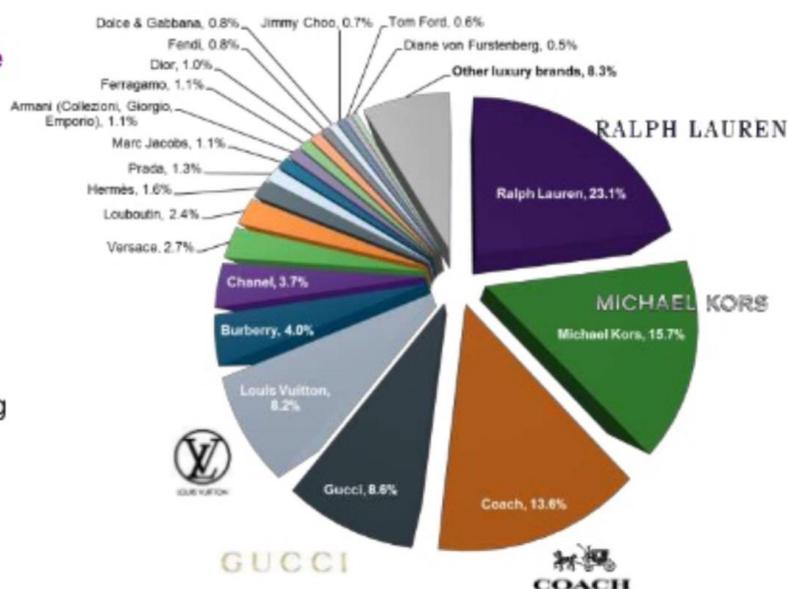
Poste tali premesse, ci si cimenterà ora nell’analisi di alcuni importanti marchi del settore del fashion.



The top five luxury brands capture nearly 70% of online market share.

The leaders – **Ralph Lauren, Michael Kors, Coach, Gucci and Louis Vuitton** – maintain brand authority, many as lifestyle brands.

Michael Kors saw the most significant growth, increasing its share of visits to 15.7%.



Fonte: Burberry Update, 2017.

2.2) Burberry

Burberry è una casa di moda di lusso britannica che realizza non solo vestiti, ma anche accessori e cosmetici. Il suo marchio è tipicamente contraddistinto dal motivo a tartan, che caratterizza quasi ogni prodotto. L'impresa ha le sue origini nel 1856, quando Thomas Burberry, allievo di un importante sarto, aprì il suo primo negozio nell'Hampshire, in Inghilterra. Grazie a una crescente specializzazione, nel 1870 si ha l'apertura del primo emporio. Dopo un lento declino avvenuto nel 1955, nel 2000 l'azienda fu ristrutturata e promossa, portando a nuova vita le proprie vendite e ottenendo non pochi successi anche in nuovi settori di mercato.

Le abitudini di shopping del nuovo millennio, però, si sono evolute in un ambiente sociale diverso dalle precedenti generazioni. Burberry ha tenuto ben presente questa nuova realtà e, oggi, è indubbiamente una delle imprese leader nel settore del lusso, ma soprattutto è sempre più volta al social commerce, tanto da aver introdotto il bottone “*buy now*” di Twitter, permettendo agli utenti di acquistare dei prodotti all'interno del popolare social network, grazie a un solo clic sugli annunci pubblicitari presenti sulla timeline, senza neanche dover digitare il numero della propria carta di credito. È con accorgimenti come questi, che il brand britannico è stato definito da molti come il primo e ottimo esempio di omnichannel.

Con tale orientamento, il marchio è diventato un vero e proprio “digital luxury retailer”, che ha saputo valorizzare l'identità e l'immagine dell'eleganza tipica della tradizione inglese. Grazie a tale orientamento, infatti, l'impresa ha raggiunto numeri straordinari: il suo account Twitter è tra seguito da 1.403.981 followers, la pagina Facebook ha 17.103.393 fans, il canale Youtube ha realizzato 60.739.330 visualizzazioni e il profilo Instagram conta circa 7,1 milioni di followers¹⁸. Dopo aver già tentato nel 2006 di essere un leader di classe mondiale in un marketing totalmente digitalizzato, grazie a tale “concertato focus sul digitale la compagnia si è portata al top del gruppo di esperti digitali L2's Fashion Digital Report”¹⁹.

Chiaramente, non solo i social stanno dando eccellenti risultati, ma anche il sito corporate e l'e-commerce. Burberry.com è, infatti, uno dei migliori siti web di moda: grazie alla connessione tramite ogni tipo di dispositivo, propone al cliente gradevoli esperienze grazie a un immediato *customer journey*²⁰ e immagini di alta qualità. Insieme a spedizione e resi gratuiti, è inoltre offerta la possibilità di acquistare online e ritirare offline i propri prodotti, che possono anche essere modificati a proprio piacimento o su assistenza grazie alla chat live o al cosiddetto “servizio richiamata”. Non solo, ma la strategia di multicanalità si rivela ancora più efficace se si nota che nell'e-commerce si trovano gli stessi capi presenti anche nei flagship stores²¹, in linea con la volontà del marchio di offrire, anche nelle boutique, delle esperienze che siano il più possibile omogenee a quelle del sito. Ad esempio, il flagship in Regent Street a Londra si rifà chiaramente alla mappa

¹⁸ Marketing 91.

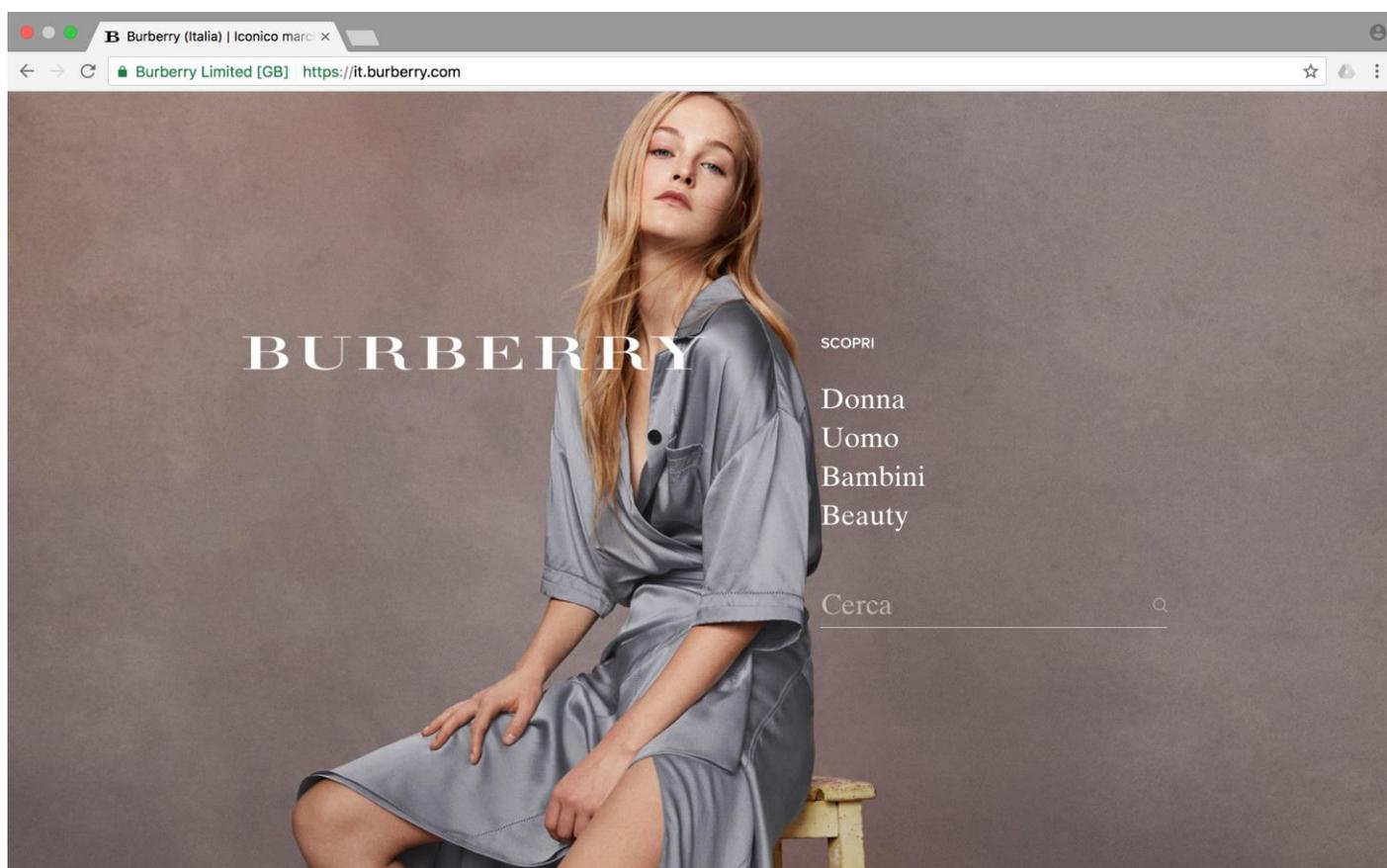
¹⁹ Milnes 2015.

²⁰ Si intende l'itinerario che il cliente percorre quando instaura una relazione con un'impresa nel tempo e nei diversi “ambienti” di contatto, siano essi offline che online.

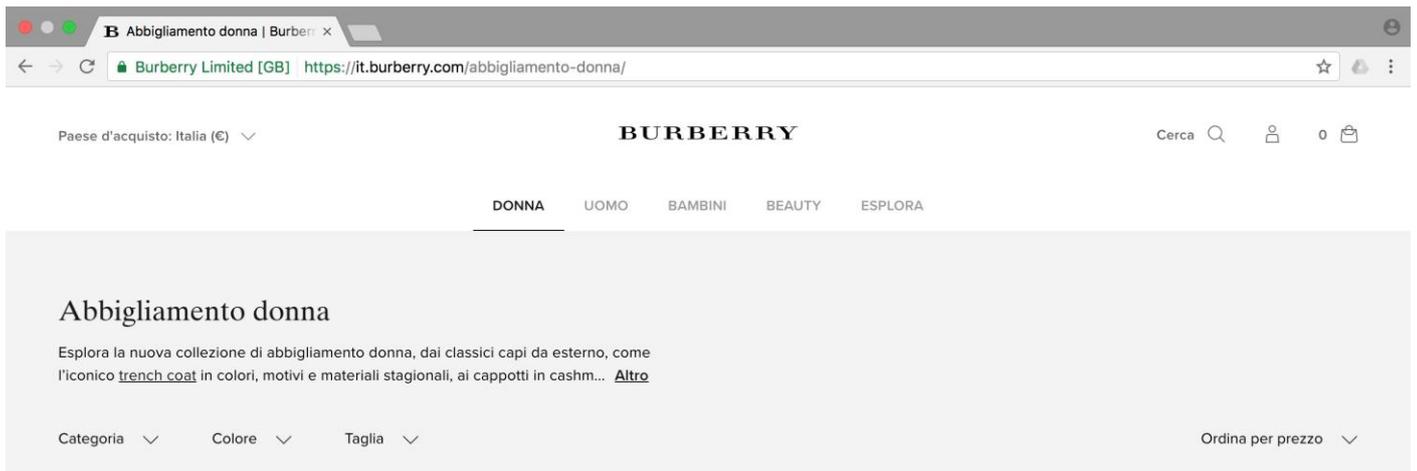
(Fonte: <http://www.themarketingfreaks.com/2016/01/customer-journey-definizione-touchpoint-online-e-mappa/>).

²¹ Letteralmente “negozio ammiraglia”, è il più rappresentativo per il brand nonché il più grande, più scenico e localizzato nelle maggiori città del mondo nelle vie del lusso. Sono punti vendita pensati prima per la comunicazione, solo secondariamente alla vendita.

del sito di Burberry.com, in quanto a layout e a effetti di vario tipo, come degli specchi che possono trasformarsi istantaneamente in schermi che trasmettono filmati e video esclusivi come quelli delle sfilate. In sostanza, all'interno delle boutique Burberry, il cliente ha la possibilità di osservare le caratteristiche dei propri prodotti sui display dei vari dispositivi presenti, con tanto di scheda di approfondimento per ogni capo. Ancora, è possibile prendere visione dei video di abiti indossati in occasione di sfilate, leggere recensioni di altri clienti ma soprattutto, più concretamente, inserire direttamente ciò che si è osservato nella propria lista dei desideri e gestire il check-out attraverso il dispositivo stesso. Infine, Il “*Live Streaming*” Design Council permette ai consumatori di “vedere le ultime collezioni non appena vengono lanciate”²².



²² Fashionizing.com 2016.



Trench Coat Heritage



È fuori discussione che, quindi, il team di Burberry si sia riunito con successo per affrontare le sfide dello shopping online. Tale successo è stato essenziale per una rapida evoluzione tecnologica della realtà che abbia impatto ovunque sulle strategie di marketing. L'inventiva del brand e il suo tecnologico e sofisticato reclutamento di consumatori digitali sono dei particolari punti di forza. Tuttavia, il più duraturo di questi, è senza dubbio la capacità di reinventare. Infatti, storicamente, la compagnia ha saputo fare affidamento su alcuni prodotti *core* anche in locations non strategiche. Un tempo, la sua distribuzione omnichannel e le sue strategie di prezzo erano irregolari e comprendevano un marketing in ambienti retail di qualità variabile²³, ma il corporate ha saputo modernizzare con successo le strategie di business, sapendo stare al passo coi tempi in maniera innovativa e investendo nella sua infrastruttura di distribuzione con numerosi *flagship stores*. Inoltre, oltre a possedere negozi propri e in franchising²⁴ in tutto il mondo, la casa di moda ha autorizzato concessioni²⁵ a non pochi negozi terzi in centri chiave globali, esponendo categorie di prodotti diversificati senza sacrificare la sua classica eredità *british*²⁶ e le sue preziose *cash cows*²⁷, quali ad esempio la famosissima sciarpa.

²³ Moore and Birtwistle 2004.

²⁴ Nota anche come "affiliazione commerciale", è una formula di collaborazione tra imprenditori per la produzione o distribuzione di beni e/o servizi, indicata per chi vuole avviare una nuova impresa, ma non vuole partire da zero, preferendo affiliare la propria impresa a un marchio già affermato. (Fonte: Wikipedia)

²⁵ Jackson and Shaw 2006:79.

²⁶ Burberry 2015.

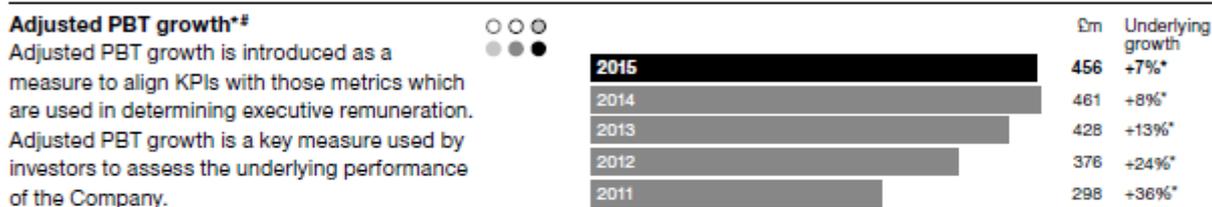
2.2.1) Burberry in cifre

Volendo tradurre tutto ciò in numeri, si può iniziare col dire che sul fronte distributivo nel 2013 il canale retail diretto rappresentava il 75% dei ricavi e il totale delle vendite tramite tale tipo di canale era aumentato del 13%. Tuttavia, sono state le vendite all'ingrosso a subire un calo del 3%, registrato nel secondo semestre dell'anno in questione. Due anni dopo, il reddito generato da Burberry è cresciuto di circa l'11% accompagnato dal 14% di crescita nel retail, come mostra la seguente tabella:



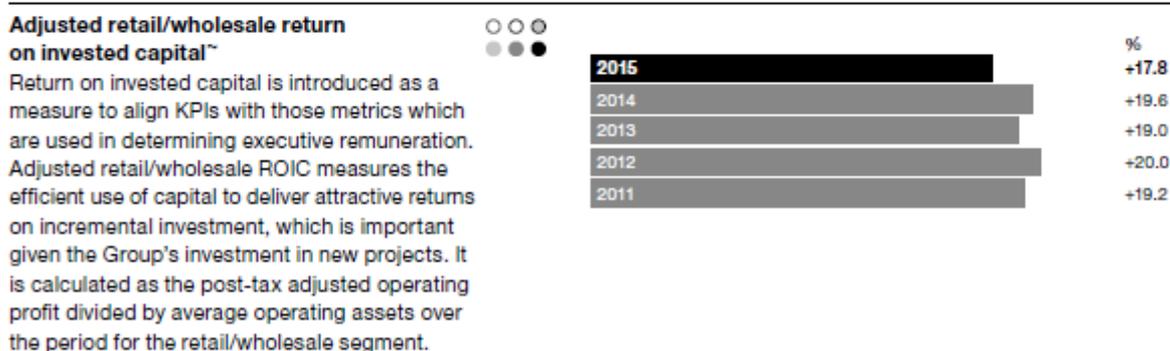
Performance

Revenue in FY 2015 grew by 11% at constant exchange rates, led by 14% growth in retail. Wholesale grew by 6% while Licensing was unchanged, both in line with guidance.



Performance

Adjusted PBT in FY 2015 reached £456m, after a foreign exchange impact of £38m, giving 7% growth at constant exchange rates. Growth at constant exchange rates was 8% for Retail/Wholesale, and 1% for Licensing.



Performance

Retail/wholesale return on invested capital in FY 2015 was 17.8%, impacted by adverse exchange rate movements and ongoing investment in the business including the evolution of the retail store portfolio.

Fonte: Burberry (2015). Strategic Report, 2014-2015, p.24.

Solo un anno dopo, nel 2016, le vendite retail sono aumentate del 2%, contro una previsione degli analisti dell'1%. Più recentemente, invece, il gruppo inglese ha annunciato un incremento delle vendite al dettaglio a cambi costanti pari al 3% nel primo trimestre del 2017/18, in ragione della continua crescita in Cina e UK e del giro di affari di 478 milioni di sterline realizzato grazie alle vendite al dettaglio nel periodo che va dal 1°

²⁷ Tipico termine tecnico col quale si indicano i business che generano flussi di cassa netti positivi e che, strategicamente parlando, sono da mantenere così come sono perché è difficile possano ancora crescere.

aprile al 30 giugno dell'anno in corso. Quanto, invece, alla performance digitale, il fatturato è in continuo miglioramento, con le transazioni telefoniche che rappresentano il 40% delle vendite online. In Cina, addirittura, i risultati del digitale sono più che raddoppiati rispetto a quelli dell'anno precedente²⁸.

Potrebbe essere appropriato concludere questo primo esame con una frase di Christopher Bailey, CEO di Burberry:

“L'online si evolve in un batter d'occhio. Ogni mese cambiamo landing page? E allora ogni mese cambieremo vetrine. Stessa cosa qualora introducessimo una nuova sezione del sito: tutto deve andare di pari passo”.

²⁸ Fonte: AFP.

2.3) Chanel

Chanel è una casa di moda parigina fondata all'inizio del secolo scorso da Coco Chanel. Il marchio è uno dei nomi più riconoscibili nel settore della moda, specializzata in beni di lusso. La stilista francese aprì il suo primo negozio nel 1909, iniziando con la vendita di cappelli di sua creazione. Man mano si aggiunsero abiti, accessori e il rinomatissimo profumo CHANEL N°5.

Oggi, tutti i prodotti si articolano come in una grande piramide del lusso, al cui vertice si collocano pezzi unici, realizzati artigianalmente e proposti con una strategia di marketing basata sull'inaccessibilità, ossia su prezzi alla portata di pochi. A metà della piramide, invece, vi è un mercato più ampio di prodotti realizzati in serie caratterizzati da una forte impronta della reputazione del marchio, venduti con una strategia di distribuzione di tipo restrittivo²⁹. Alla base, infine, si colloca il lusso accessibile, costituito da prodotti che, mantenendo un forte contenuto moda e un'elevata qualità, fanno leva sulla comunicazione in maniera maggiore e sono offerti a un prezzo, per l'appunto, accessibile per una più vasta fetta di consumatori.

A livello strettamente distributivo, CHANEL può contare su più di 200 boutique presenti in tutto il mondo e in punti diversi, come negozi monomarca, grandi magazzini o alcuni aeroporti. I punti vendita sono sofisticati e il personale al loro interno è scelto, competente e ben disponibile. All'inizio del nuovo millennio, inoltre, si è dato avvio anche alla ristrutturazione di alcune delle principali boutique CHANEL, come quelle di Parigi, Milano, Tokyo, Vienna, Città del Messico e Seul.

La strategia distributiva, tuttavia, varia a seconda del prodotto in questione. Ad esempio, per i capi artigianali, la distribuzione non ha nulla in comune con quello che riguarda il prêt-à-porter. Molte volte, infatti, col cliente si instaura un rapporto quasi confidenziale, in quanto l'abito è realizzato appositamente per lui, da diventare così un pezzo unico. Questi possono allora essere acquistati presso gli showroom o addirittura anche durante una sfilata, dove poi in una struttura apposita successiva all'evento si potrà ultimare la spesa.

Chiaramente, non tutta la merce è realizzata artigianalmente, perciò la gran parte della distribuzione è affidata a boutique monomarca, atte sempre alla creazione di un ambiente coerente con il brand.

Per quanto riguarda, invece, altri prodotti come ad esempio gli occhiali, questi vengono concessi a importanti ottiche convenzionate oppure, com'è ovvio che sia, è possibile imbattersi sia in occhiali da sole che da vista negli angoli delle boutique, appositamente adibiti per le sottocategorie degli accessori.

Al contrario, invece, i punti vendita che trattano l'alta gioielleria CHANEL sono ancora più attentamente selezionati (tanto che, ad esempio, non è possibile acquistarla nemmeno presso la boutique monomarca presente a Milano, ma solo in quella di Roma, in via del Babuino). Ciò contribuisce chiaramente a incrementare il prestigio e il valore dei pezzi, poiché al fine di realizzare il proprio acquisto il cliente è praticamente costretto a recarsi appositamente presso le boutique designate.

²⁹ Vedi Cap.1, Par. 6.



Boutique Chanel, aeroporto di Londra-Heathrow.



Boutique CHANEL, New York.

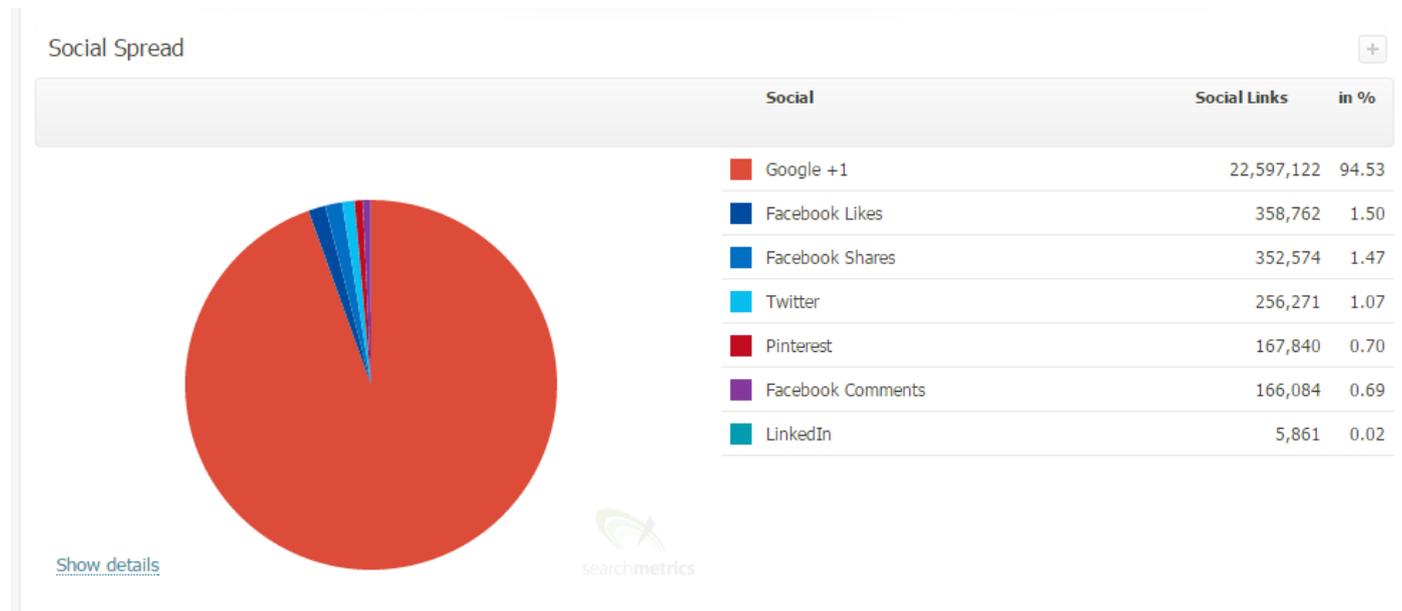
Se questo è il panorama della principale rete distributiva della maison francese, non meno importante è ciò che si prospetta in quanto a concessioni a negozi terzi e grandi magazzini. Infatti, al fine di mantenere alta l'immagine di un prodotto di elevata qualità, CHANEL deve distribuire attraverso ottimi dealers, in modo da garantire comunque alla clientela un servizio nettamente superiore. È per questo che la casa di moda parigina vende a ben 420 retailers selezionati in tutto il mondo, fra cui è possibile citare i magazzini londinesi di Harrods, Jenners, The Perfume Shop o Neiman Marcus. Tuttavia, è fondamentale per l'immagine del brand mantenere un contatto con le origini francesi ed è per questo che il 30% dei retailers CHANEL si trova in Francia.

Non mancano significative prospettive per il futuro: l'impresa sta chiudendo a ritmi sostenuti le varie collaborazioni appena citate, al fine di spostarsi sempre più verso una tipologia di distribuzione che abbia come unico canale il negozio monomarca, che venda le tipologie più svariate di prodotti, dal prêt-à-porter, alla cosmesi, agli accessori, alla gioielleria.

Un ambito in cui la Maison è in ritardo rispetto ad altri grandi brands, come si è potuto notare con Burberry nel paragrafo precedente, è quello digitale. Infatti, è solo negli ultimi anni che il marchio francese si è avvicinato al mondo del web, con strumenti come il blog ufficiale CHANEL news e siti internet specializzati, però, solo su singole collezioni. Tutto ciò ha preso piede già da diversi anni, mentre il sito web ufficiale ha iniziato la sua attività solo lo scorso anno, nel 2016, indubbiamente uno dei più importanti momenti di svolta per il mercato dei beni di lusso. Tale lentezza è stata fino ad ora spiegata probabilmente dal motto della casa *“Per indossare Chanel, dovete provare Chanel”*, oltre che dalla riluttanza che accomuna in proposito un po' tutti i luxury brands. Tuttavia, le difficoltà causate dalla recente crisi

economica globale hanno portato il corporate francese a riesaminare il potenziale di questo nuovo sistema di vendita. Il mondo digitale, con tale ingresso di tutto rispetto, ha acquistato così un grosso player in grado anche di condizionare le scelte dei consumatori relativamente agli altri marchi, soprattutto facilitando la vita di coloro che avevano manifestato l'intenzione di comprare CHANEL senza però averne avuto mai la possibilità poiché troppo lontani dai vari punti vendita.

Sempre più sviluppata è anche l'attività del brand sui vari social network, come mostra il seguente grafico:



Fonte: Ninja Marketing.

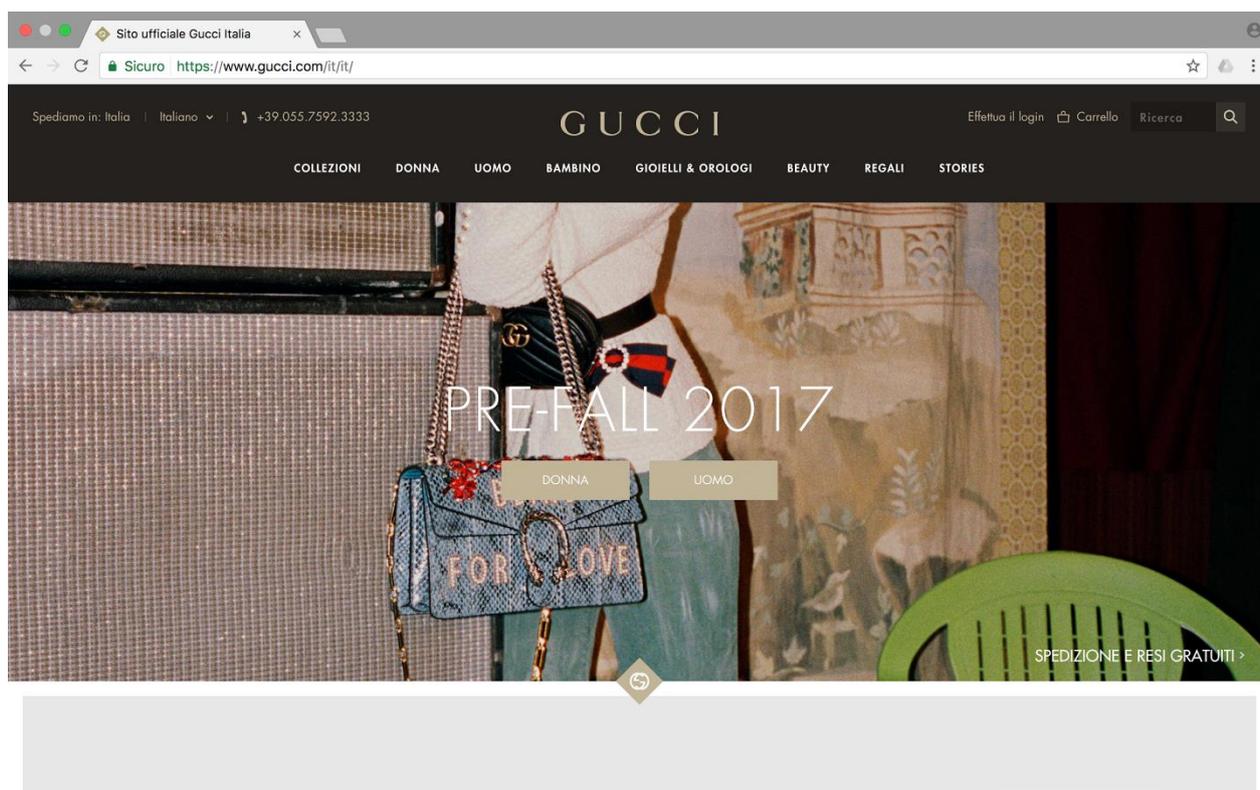
Il profilo ufficiale Facebook del marchio ha più di 14 milioni di iscritti, su Instagram si registrano invece oltre 2 milioni di utenti e quasi 6 milioni su Twitter.

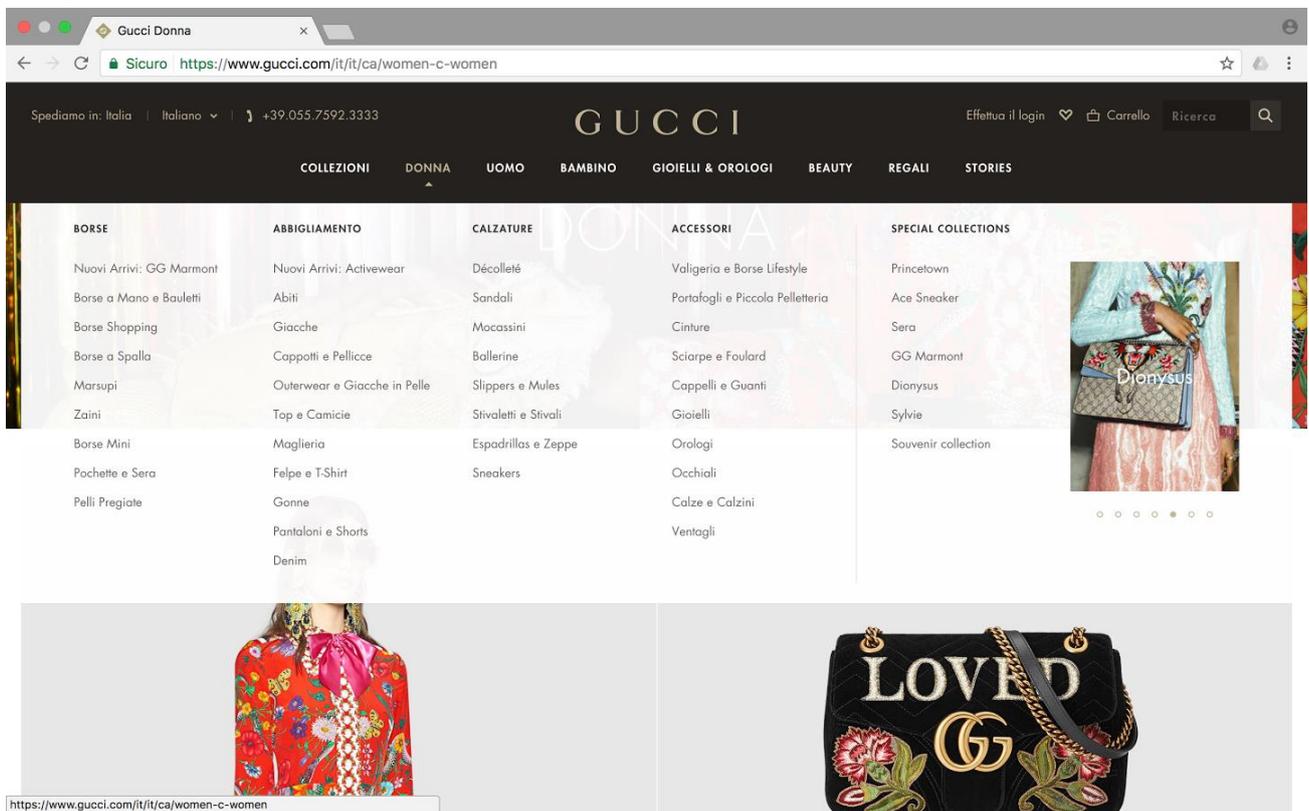
In chiusura, non si può evitare un'osservazione circa le lampanti differenze facilmente osservabili con Burberry, prima trattato. Se quest'ultimo, infatti, non appena è stato possibile ha iniziato a digitalizzarsi e a fare quello delle vendite online uno dei punti di forza, CHANEL è stato sempre molto ancorato alla fisicità, al contatto davvero diretto (di persona!) col proprio cliente, tanto da allargare le proprie vedute solo in tempi clamorosamente recenti.

2.4) Gucci

Gucci è una casa di moda italiana attiva nei settori dell'alta moda e del lusso, parte del Gucci Group. Fondata a Firenze nel 1921 da Guccio Gucci, nel 2006 diventò la seconda casa di moda più venduta dopo Louis Vuitton ed è tutt'oggi uno dei brand del fashion più famosi a livello internazionale. Nei primi negozi, Gucci iniziò col vendere pelletterie comuni, ma anche articoli per il viaggio e per l'equitazione. Ben presto gli orizzonti si allargarono sempre di più, così come la rete distributiva che raggiunse in tempi piuttosto brevi, nel 1953, anche New York.

Per far notare al lettore in maniera immediata il contrasto che anche qui sorge con CHANEL, può essere interessante dare avvio alla presente analisi citando Gucci come un caso emblematico dell'importanza del sito "brand.com". La storica impresa italiana, infatti, è ricordata tra i primi marchi ad aver aperto il proprio sito e-commerce, per di più proprio nel periodo più fiorente che avesse mai visto grazie al canale brick & mortar, cioè nel 2002. È stata una scelta tanto coraggiosa quanto fruttuosa, così come il recente lancio in Europa, Australia ed Emirati Arabi del nuovo sito completamente rinnovato, poiché anch'esso ormai orientato a unire alla classica descrizione del prodotto altri elementi che vanno oltre la fisicità e la concretezza dell'esigenza dell'acquisto in sé. Ci si riferisce alla narrazione del brand e a quant'altro possa far vivere al cliente una vera e propria esperienza d'acquisto, grazie a contenuti esclusivi quali una sezione del sito che permettere ai consumatori fedeli e affezionati al marchio di conoscere quali sono i dettagli dai quali nasce l'ispirazione per la creazione di quella data collezione, magari in voga al momento. Anche Gucci, quindi, al pari di ormai quasi tutte le altre grandi firme, ha compreso quanto l'omnicanalità sia necessaria al fine di sopravvivere nel nuovo ambiente competitivo, tutto orientato al web, tanto che durante l'ultimo Investor Day di Gucci, il nuovo sito è stato definito come il "cornerstone of our omnichannel strategy".



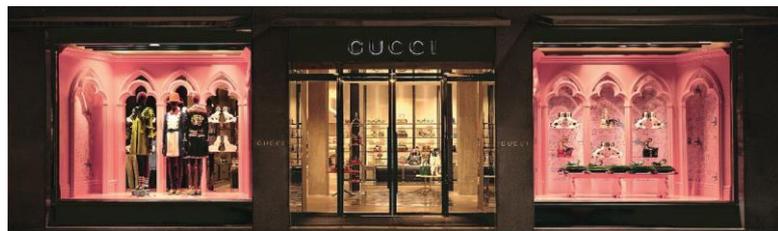


Quanto all'attività sui social network, un'originale iniziativa è stata intrapresa il 27 luglio del 2016, quando numerosi artisti sono stati chiamati a gestire l'account Snapchat del marchio per un'ora, col progetto social #24HourAce, le cui opere sono ancora disponibili sull'account Instagram Gucci. L'iniziativa ha fatto seguito ai due precedenti progetti #GucciGram presentati su Instagram, per i quali alcuni creatori sono stati invitati a immaginare opere ispirate ai tipici motivi del brand fiorentino.

Sebbene queste siano state le più recenti novità nel campo dello shopping online, la casa di origine fiorentina continua a preferire i canali retail, perché puntare su di loro vuol dire servirsi dello strumento fondamentale, quello su cui Gucci sa fare migliore affidamento: le vetrine. L'impresa italiana ha una rete distributiva di circa 300 negozi ufficiali aperti in tutto il mondo, concepiti dal corporate non solo come punti vendita, ma anche come mezzo di comunicazione chiave della propria peculiare moda. Guccio Gucci, infatti, ha saputo creare non solo una delle più grandi case di moda italiane di sempre, ma una delle imprese che meglio sanno far leva sul *visual merchandising*³⁰. Le sue vetrine, infatti, sono senza dubbio tra le più creative del settore. Simile a un palcoscenico periodicamente rinnovato con eleganza, alternata ad estro, unito al movimento e alla raffinatezza, la vetrina è come un punto di contatto diretto col pubblico all'interno di un punto di contatto più ampio, qual è la boutique. Pertanto, la casa di moda vuole così riservare al cliente un'esperienza d'acquisto non solo online, come visto poco più sopra, ma anche (se non soprattutto) grazie al classico negozio fisico. Se, come si dice, anche l'occhio vuole la sua parte, con le vetrine Gucci ha già raggiunto buona parte dei propri obiettivi, poiché è raro che esse passino inosservate. Catturata la curiosità del

³⁰ Insieme di operazioni che collocano il prodotto all'interno del punto vendita in sintonia con le scelte del format (o strategia commerciale) e che riguardano il sistema espositivo, l'ambientazione, l'illuminazione, la grafica. (Fonte: Wikipedia).

consumatore, dal passante alla cliente affezionata, con vetrine simili è molto più semplice introdurre poi lo spettatore all'interno del punto vendita. Così, valorizzando il prodotto con un forte impatto visivo, la vetrina è diventata un vero e proprio mezzo di strategia comunicativa del marchio.



Una volta in boutique, il cliente potrà godersi lo shopping di Gucci non solo in maniera lussuosa, ma anche tramite continue attenzioni al dettaglio unite all'elevato servizio fornito da personale di qualità. Non solo, ma all'interno dei negozi Gucci vi sono anche gli originali servizi *“made-to-measure”* e *“made-to-order”*. Il primo di questi è un servizio di creazione di abiti su misura personalizzato e attento al dettaglio, che utilizza una gamma di materiali che include circa 82 tessuti in grado di dar vita a 178 combinazioni cromatiche e tessili, lana, cashmere e mohair. Il satin con il logo Gucci o l'etichetta possono inoltre includere un ricamo con nome o iniziali del cliente. Nel servizio è anche inclusa una selezione di camicie in una vasta gamma di colori e tessuti (26 stoffe che permettono 66 combinazioni). Col servizio *made-to-order*, invece, è possibile scegliere un prodotto-leggenda Gucci e personalizzarlo a proprio piacimento. È un servizio esclusivo che offre anch'esso una vasta gamma di colori o di materiali e i clienti spesso lo utilizzano per le borse, rese uniche con le proprie iniziali poste internamente in oro, argento o a secco. Importante ai fini delle vendite è anche l'*artisan corner*. Per tutto il 2010, gli artigiani fiorentini hanno viaggiato per i vari punti vendita, iniziativa col fine di far ammirare la loro abilità ai consumatori direttamente presso i negozi Gucci, così da dar loro prova della meticolosa attenzione artigiana e professionalità che sono alla base di ogni punto dei propri prodotti più amati.

Non mancano importanti progetti per il futuro: Gucci ha infatti intenzione di aumentare il numero degli showrooms, ma soprattutto la sfida che il corporate ha più a cuore è quella che vede la realizzazione di un piano distributivo per ogni linea, servendosi del contributo di figure tipiche del brand, quali i responsabili commerciali, i licenziatari e le filiali. Ciò consiste nell'individuazione delle città che dispongono di un

potenziale, degli attuali clienti e dei clienti da sostituire e l'obiettivo finale si configura nella realizzazione di un piano per ogni linea, unito a una sorta di lista di ipotetici clienti. Non da meno è la centralità del concetto di showroom: da sempre, infatti, essi accolgono importanti clienti e partner e, oltre alle collezioni, esso è dedicato a “vendere” lo spirito, l'ideale, la filosofia e la *brand image* tipiche della casa. Nell'ambito di tali sviluppi futuri, la funzione commerciale di Gucci dovrà occuparsi dell'accrescimento della presenza dei clienti, sia sul territorio nazionale che internazionale, migliorando il flusso delle informazioni sia qualitative che quantitative fondamentali per l'operato della collega funzione marketing.

È così che Gucci, accanto a Burberry e a Chanel, rappresenta un ulteriore esempio del modo in cui le grandi imprese del settore della moda decidono di articolare la propria rete distributiva. Se la prima di queste punta sul digitale e la seconda ci si è da poco avvicinata, la storica azienda italiana non ne fa affatto a meno, ma preferisce distinguersi dalla massa puntando sui propri negozi, resi unici dalle inconfondibili vetrine.

2.5) Zara

Zara è il marchio di abbigliamento e accessori più noto del gruppo spagnolo Inditex, con 2.232 filiali in 93 paesi, fondato nel 1985 dai coniugi Amancio Ortega e Rosalia Mera.

La casa spagnola incarna una realtà imprenditoriale di grande rilevanza, che propone articoli di abbigliamento di tendenza realizzati a partire da zero in poche settimane, a prezzi contenuti. Se, per tali caratteristiche, il prodotto Zara è il grande protagonista, altrettanto fondamentale sarà il ruolo dei punti vendita nella loro diffusione nel mondo. I negozi, infatti, dall'alto della loro posizione di primo anello della catena del valore, incidono in modo significativo non solo sul volume delle vendite, ma anche sulla consapevolezza del brand, che riconosce nella propria catena di distribuzione uno dei fattori principali del proprio successo. Non da meno saranno allora le vetrine, primo dei canali di comunicazione dell'intero gruppo Inditex. Grazie ai loro manichini, infatti, con le vetrine le boutique diventano veri e propri luoghi dove osservare le mode, le tendenze, come fossero sensori del mercato che registrano informazioni utili, poi, all'ufficio stile che sarà in grado di comprendere in che modo si stanno evolvendo i gusti della domanda in vista della nascita imminente della nuova collezione.

La politica aziendale di Zara si fonda su una struttura operativa implementata in base a una strategia di integrazione verticale a monte e a valle³¹ e quindi in grado di controllare tutta la *supply chain*³². Le varie fasi di design, fabbricazione e vendita, cioè, avvengono tutte in negozi di proprietà. Tale scelta, che fa sì che solo il 40% della produzione avvenga in outsourcing³³, configura una realtà in grado di rispondere velocemente alle sollecitazioni del mercato, in maniera da commercializzare capi di qualità a prezzi facilmente accessibili. La multinazionale del gruppo del signor Ortega è inoltre un eccellente esempio di *fast fashion*: Zara è stata una delle prime del mercato a introdurre il concetto delle “collezioni vive”, per cui l'offerta in ogni punto vendita è disegnata giorno per giorno e rinnovata di settimana in settimana. La strategia è quella di offrire, rispetto agli altri, un numero più alto di prodotti accessibili: si stimano, infatti, oltre 10.000 pezzi prodotti all'anno, contro i 4.000 dei suoi competitors. L'imprenditore spagnolo ha saputo realizzare tutto questo incentrando il sistema di produzione e distribuzione sul concetto di *just in time*, un sistema che permette all'impresa di diminuire le giacenze di magazzino, riducendone non poco i costi e mantenendo il locale solo per farvi rimanere il minimo necessario per coprire la domanda prevista. È per questo che, infatti, non solo Zara, ma tutto il gruppo Inditex, impone dei livelli di fabbricazione che siano sensibilmente al di sotto del livello delle richieste realizzate dallo stabilimento, al fine di evitare la permanenza prolungata di stocks invenduti. Secondo l'ottica di Ortega, data la brevità del ciclo di vita della moda, il prodotto deve raggiungere il consumatore prima che diventi fuori moda e quindi nel più breve tempo possibile. Soltanto generando un sentimento diffuso di “scarsità e opportunità” (così come ha affermato il management spagnolo), si riesce a spingere la clientela verso acquisti effettuati di impulso, mossi dal timore di non trovare più in negozio il capo preferito adocchiato. Così, definito il segmento di mercato più opportuno per

³¹ Si veda Par. 1.6.

³² Catena di distribuzione

³³ Appalto a una società esterna di determinate funzioni o servizi, o anche di interi processi produttivi. (Fonte: Wikipedia).

la ricezione del capo o accessorio che sia, occorre solo definire la natura e il ruolo della politica distributiva più adatta da attuare e che possa andare a braccetto col sistema più veloce in grado di mettere la nuova offerta a disposizione dei consumatori. In maniera inevitabile, così, la politica distributiva, al fine di assicurare regolarità al flusso verso i punti vendita e per mantenere la catena di fornitura a livelli di giacenza adeguati (sia in termini di assortimento che di quantità), non avrà solo la classica funzione commerciale, ma anche quella logistica. Tutto il sistema logistico ruota attorno alla grande piattaforma distributiva di La Coruña, che rappresenta il fulcro primario nel quale si concentrano sia i prodotti provenienti dagli stabilimenti del Gruppo sia quelli realizzati dalle rare eccezioni incarnate dai fornitori esterni, al fine poi di essere smistati in tutto il mondo. Inoltre, essenziale per l'attuazione di questo sistema, si richiede che la comunicazione tra il centro logistico e gli stabilimenti del Gruppo sia continua. Con un'informazione rapida e aggiornata, le imprese del Gruppo devono venire a conoscenza del tipo di prodotto venduto e delle quantità domandate ogni giorno nei diversi negozi Zara, in maniera tale da collegare tale sistema di comunicazione anche al processo produttivo. Passo finale della logistica è il trasporto: i capi di abbigliamento appena fabbricati sono in genere mossi via terra con numerosi autocarri che ogni giorno partono da Arteixo, destinati a rifornire i punti vendita Zara. Tuttavia, se le tempistiche e le distanze lo richiedono, col trasporto aereo si permette alla merce di rifornire i punti vendita addirittura due volte la settimana. Tale efficienza non fa che contribuire all'integrazione tra domanda e offerta.

Ci si è spesso chiesto perché sempre più imprese stiano optando per strategie di integrazione verticale proprietaria³⁴, piuttosto che per sistemi come il franchising, diffusissimo ad esempio negli anni 90 del secolo scorso. Il motivo è sempre lo stesso: come sottolineato più volte, i cambiamenti ambientali e la sempre più agguerrita competizione commerciale, rendono necessario un controllo delle dinamiche e delle tendenze evolutive del mercato e, di riflesso, del sistema distributivo che sia più attento e quindi tempestivo. Le scelte e i comportamenti del management saranno quindi più omogenei possibili in più aree possibili, tassello fondamentale in un mercato così facilmente mutevole come quello della moda. Molti operatori della moda hanno mostrato chiari segnali di disaffezione nei confronti del franchising, non ritenuto in grado di riuscire nell'attuazione di regole generali come l'accuratezza nella progettazione della relazione, la chiarezza e la trasparenza negli strumenti e nei comportamenti contrattuali, empatia nei confronti delle esigenze del partner e quanto altro possa far trasformare in un successo una mera relazione interimpreditoriale. Tale inadeguatezza del franchising fa sicuramente capo alla più volte menzionata "instabilità delle collezioni", che si è spesso rivelata una fonte di malfunzionamenti, come buchi di assortimento, di colore, di taglia.

È per tali ragioni che allora, negli ultimi anni, alcune importanti catene di franchising dell'abbigliamento come Mango, stanno sperimentando un sistema di commercializzazione basato sulla fornitura della merce in conto vendita, che introduce la clausola contrattuale del reso dell'invenduto a fine stagione.

Chiusa tale piccola parentesi, è il caso ora di tradurre il successo di Zara in cifre. L'impresa spagnola è riuscita a diffondere la propria moda grazie a oltre 4.264 punti vendita, di cui solo 543 sono in franchising

³⁴ Bezos, 2004.

(l'89% è infatti di proprietà). Presenti in aree di prestigio, in città con più di 100.000 abitanti o nei più importanti centri commerciali, è possibile incontrare negozi Zara in ben 77 paesi. Per la precisione, sebbene sia un po' di vecchia data, la situazione alla fine del secolo scorso era la seguente:

Anni	Numero di negozi	Negozi in Spagna	Negozi all'estero
2000	1080	692	388
1999	922	603	319
1998	748	489	259
1997	622	433	189
1996	541	399	142
1995	508	391	117

Stando ai dati rilevati dallo stesso gruppo Inditex, Zara è presente in 93 mercati e in 45 mercati online.

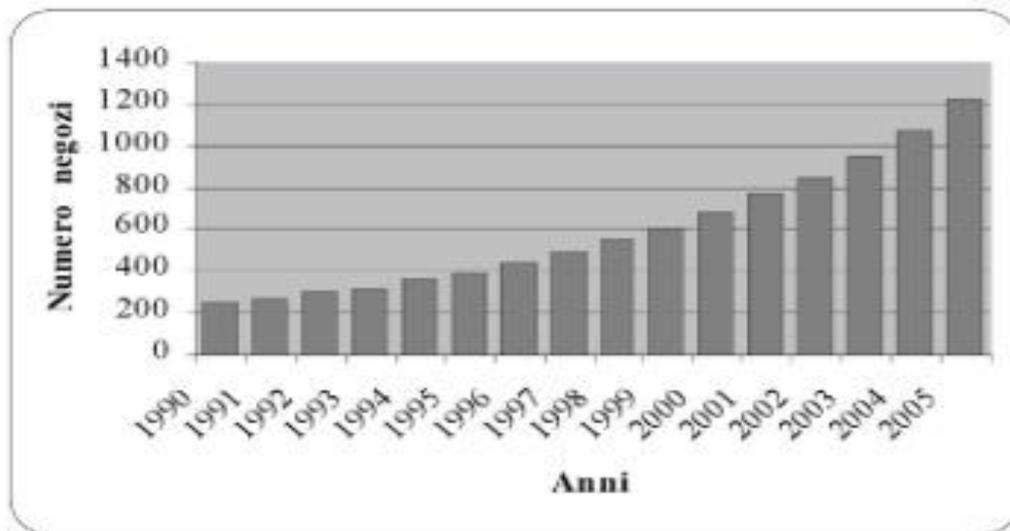
Certamente, infatti, a contribuire al successo del marchio è stata anche la sua digitalizzazione, espansione che sta continuando ad avvenire per gestire la propria presenza online, visti, ad esempio, i più di sette milioni di fan su Facebook. Dal settembre 2010 il brand spagnolo ha anche dato avvio alla vendita online in paesi come la stessa Spagna, ma anche nei vicini Portogallo e Francia, oltre che nel Regno Unito e in Italia. Successivamente, in seguito all'annuncio dello sbarco online di H&M avvenuto nel 2012, il marchio di Ortega ha vinto con successo due sfide: la prima ha riguardato l'espansione delle vendite online a un mercato chiave come quello statunitense, la seconda ha visto invece il rafforzamento della sua presenza in Asia, Nord America e nei paesi dell'emisfero meridionale, come Sud Africa e Australia.

Oltre a servire tali mercati nella maniera più classica, attraverso il proprio sito web Zara mette inoltre a disposizione dei propri clienti dei sistemi "Customer Service". Durante il 2005 le pagine internet del gruppo hanno avuto 17 milioni di visite, le quali hanno poi subito un'impennata nel 2011 toccando i 70 milioni, oltre a migliaia di comunicazioni quotidiane con le quali la società entra in contatto con i propri clienti.

Per chiudere, si può già trarre una prima conclusione per mostrare una delle più importanti differenze tra il brand spagnolo e uno degli altri pilastri del *fast fashion* qual è H&M. Zara, infatti, in linea col proprio gruppo di appartenenza, è l'unica azienda in questo campo a essere integrata verticalmente dalla progettazione alla gestione dei punti vendita, dal momento che l'impresa svedese, invece, progetta e/o possiede la propria struttura distributiva, ma non una struttura produttiva.

2.6) H&M

H&M, che sta per Hennes & Mauritz, è un'azienda di abbigliamento svedese fondata nel 1947 e che nel corso degli anni ha conosciuto uno sviluppo enorme, accelerato soprattutto nel più recente passato. L'obiettivo principale dell'impresa è quello di perseguire una crescita continua e costante del +10/15% annuo, specialmente nel numero di mercati serviti e di negozi, con un conseguente sviluppo delle vendite, mantenendo un'alta redditività e facendo leva sull'autofinanziamento per lasciare equilibrato ogni fattore della propria crescita. Dopo l'apertura di 296 negozi avvenuta nel 2011, oggi H&M può contare su 2.427 negozi in 43 paesi del mondo, concentrati, rispetto a quelli dei marchi Inditex, soprattutto nei mercati del Nord Europa, specialmente in Germania.



Fonte: *Strategie di internazionalizzazione e grande distribuzione nel settore dell'abbigliamento*, Cristiano Ciappei - Azzurra Sani, Firenze University Press, 2006.

Come si può immediatamente notare dal grafico riportato, si è trattato di un'evoluzione costante nel tempo, che non ha manifestato alcun tipo di flessione nemmeno nell'ultimo periodo di crisi.

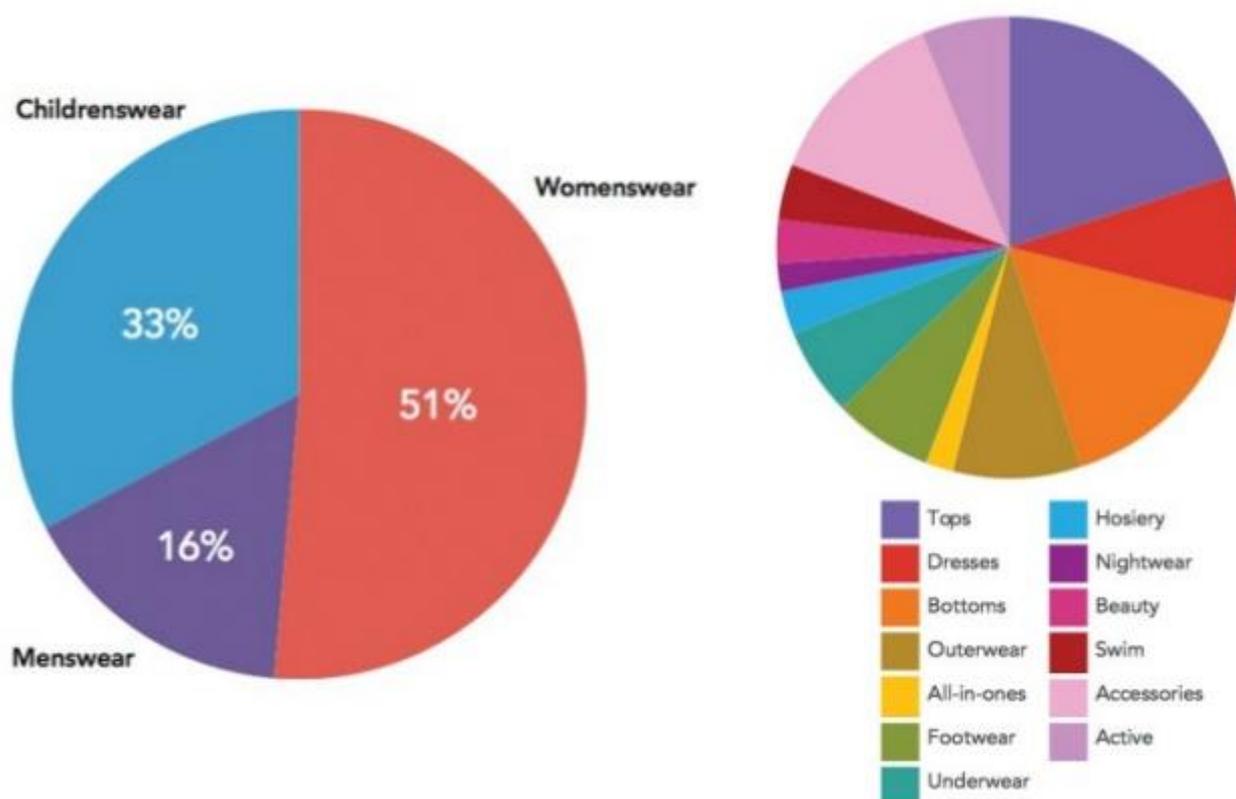
Come già accennato alla fine del paragrafo precedente, H&M non detiene un controllo diretto sulle fasi produttive e pertanto non dispone di una struttura integrata verticalmente come quella del gruppo Inditex. Al contrario, infatti, l'impresa svedese preferisce controllare e coordinare una rete di circa 700 subfornitori dislocati soprattutto nelle ex repubbliche Sovietiche e in Asia. È così che, quindi, i punti vendita non hanno magazzini propri, ma vengono riforniti su richiesta dal magazzino centrale grazie a un sistema informatico che assicura un assortimento, anche qui, *just in time*. Inoltre, prendendo locali in leasing³⁵ invece che di proprietà, l'azienda ha scelto di restare flessibile in vista di un ipotetico e continuo sviluppo della rete retail, con la sicurezza che il marchio sia rappresentato nei centri commerciali e nelle strade più importanti dei vari mercati serviti. Nei negozi, il cui arredamento viene rinnovato ogni due o tre anni, il cliente si serve da solo e sceglie i propri acquisti in piena libertà. Anche la dimensione rappresenta una vera e propria novità: non esiste un modulo standard di spazio destinato alla vendita, in quanto è possibile trovare stores di contenute

³⁵ Contratto di locazione, con facoltà di riscatto del bene locato sulla base di una cifra stabilita al momento della stipula del contratto, di immobili, veicoli, impianti, macchinari o attrezzature industriali. (Fonte: Wikipedia)

dimensioni (parliamo anche solo di qualche centinaio di metri) fino a veri e propri *flagships* ampi qualche migliaio di metri. Ciò che non varia di città in città sono le caratteristiche d'immagine. Esse, infatti, sono sempre uguali, a differenza invece della costruzione del mix, pensato secondo le esigenze dei commercianti del posto. È in questo senso che, pertanto, ogni store H&M è definibile come un *unicum*, siccome viene progettato solo in seguito a un minuzioso studio e ad una attenta analisi del consumatore e dei frequentatori del passeggio della strada in cui si vuole aprire, senza sottovalutare anche l'importanza dei negozi vicini. In genere, il primo store della piazza è un *flagship*, che può essere poi eventualmente contornato da tanti altri punti di dimensioni inferiori. Esempio chiaro è incarnato dal processo di sviluppo e di aperture che ha avuto luogo a Milano, il cui primo store è stato situato in corso Vittorio Emanuele.

Ancora, è interessante notare come H&M abbia deciso di optare per la distribuzione dei propri prodotti sotto un'unica insegna commerciale. Di fatto, sebbene l'azienda abbia scelto di non diversificare la propria rete distributiva a seconda del segmento di mercato obiettivo o del prezzo chiesto (così da preservare la propria immagine sotto lo stesso nome), l'offerta si articola in maniera molto ampia e varia. Testimoni in proposito, sono le due torte qui di seguito riportate:

SEGMENT ANALYSIS OF OFFERING AVAILABLE ONLINE IN 2014



Chiaramente, anche il brand in esame è un valido esempio del *fast fashion*. Anzi, i numeri sembrano evidenziare come gli svedesi in questo siano ancora più veloci di Zara: diversamente dagli spagnoli, che infatti riforniscono i propri negozi due volte la settimana, H&M dispone di una struttura logistica in grado di assicurare una consegna quasi giornaliera, monitorando quotidianamente i bisogni, i desideri e quindi le

richieste della clientela. Tale sistema logistico è coordinato da una rete di circa 20 uffici di produzione i quali, con sede soprattutto in Asia ed Europa, sono essi stessi a scegliere i partner locali. I trasporti delle merci avvengono secondo un'ottica di sostenibilità: circa il 90% della merce prodotta in Asia, infatti, è mossa per via marittima e per la merce made in Europe è preferito il treno.

È anche per questa serie di scelte che H&M registra continui aumenti delle vendite, ma parte di tale strategia è stata attuata offrendo ai consumatori dei prodotti che sono stati realizzati grazie a collaborazioni con nomi molto noti (tra i tanti, ad esempio, Versace). Grazie a queste partnership con figure di valore del mondo della moda, l'impresa ha potuto accrescere la propria reputazione, offrendo ai propri clienti delle linee aggiuntive da vendere anche in uno stile insolito rispetto a quello tipico del brand.

Non va dimenticato che, tuttavia, H&M ha saputo costruire passo dopo passo quelli che sono i suoi attuali punti di forza ricorrendo anche all'utilizzo contemporaneo di più canali distributivi complementari: stores, il web e cataloghi. Quest'ultima tipologia di vendita è attualmente in funzione solo in Svezia, Norvegia, Danimarca, Finlandia, Olanda, Germania e Austria, ma è previsto il suo ampliamento anche agli altri mercati. Grazie alla migliore combinazione dei vari canali distributivi, l'azienda è stata in grado di far breccia in numerose location geografiche con un mix di prodotti, talmente ben bilanciato da attirare non poche tipologie di clienti³⁶. La gamma dei prodotti della vendita a distanza è all'incirca la stessa presente dei punti vendita. Forte dell'elevato numero di paesi in cui è già presente, H&M sta ora puntando all'oriente e soprattutto al Giappone, dagli svedesi considerato un grande mercato di sbocco per le sue collezioni e un paese con un forte potenziale.

Sebbene il corporate scandinavo ritenga che tutto sommato gli stores siano sempre la miglior location per il business, non è affatto da sottovalutare l'espansione online che si è verificata negli ultimi anni: è possibile fare shopping H&M comodamente da casa propria in 41 paesi, compresi gli Stati Uniti. Lo store digitale, infatti, è navigabile con estrema facilità e, per la sua grande adattabilità anche ai telefoni cellulari, è molto popolare tra i clienti. È da ammettere, però, che l'azienda era in ritardo nel campo degli investimenti nel digitale. I rivenditori del *fast fashion* sanno bene che l'e-commerce non è un loro *cash cow*, ma tutto il mercato del retail si sta spostando online, ragion per cui anche H&M sta ora finalmente vedendo i frutti degli sforzi fatti per competere a testa alta nel settore.

“Il tasso di penetrazione delle vendite online per l'abbigliamento è in crescita per i prossimi 5 anni quindi se non hai un sito web per l'e-commerce, i tuoi clienti con ogni probabilità si sposteranno altrove”, ha affermato Grant³⁷.

³⁶ Datamonitor 2006, pag. 5.

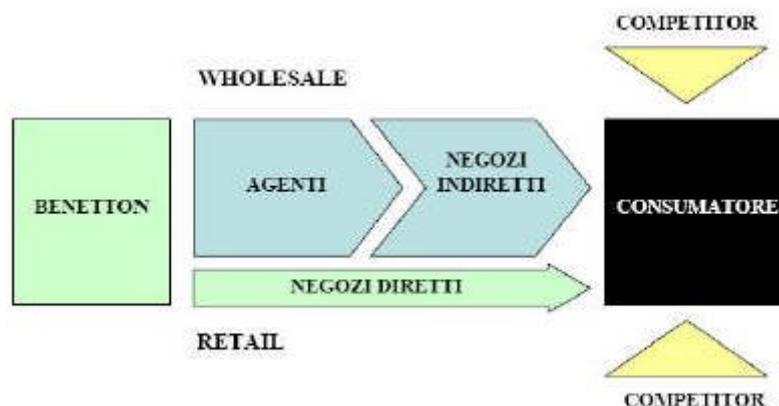
³⁷ Fonte: Forbes.

2.7) Benetton

Il gruppo Benetton S.p.A. è una multinazionale che ha il suo *core* business nel settore della moda: disegna, produce e commercializza capi di abbigliamento. Ha una consolidata identità italiana che si riflette nei marchi United Colors of Benetton, Sisley e Playlife. L'azienda fu fondata con la struttura del franchising da quattro fratelli italiani nel 1965, che aprirono il primo negozio a Ponzano Veneto. Solo tre anni dopo venne inaugurato il primo negozio all'estero, a Parigi, il primo di un'espansione commerciale che ha interessato soprattutto paesi poco lontani dall'Italia, come Spagna, Germania ed Europa dell'est. Un successo che, invece, è sempre stato difficile ottenere nel mercato statunitense, non solo per la notevole distanza geografica, ma soprattutto per la struttura distributiva americana basata sulla grande distribuzione, con cui l'impresa trevigiana non è mai riuscita a instaurare un rapporto di reciproca collaborazione, come quello che invece ha con la piccola distribuzione. In ogni caso, oggi, il network distributivo Benetton è di ben 6.400 negozi, rispetto al gruppo Inditex ed H&M che ne contano rispettivamente circa 5.500 e 2.400.

L'idea di fondo che caratterizzava i primi periodi del marchio si incentrava su un produzione di capi molto semplici, fortemente legata alle esigenze della clientela, la quale aveva modo di scegliere direttamente il capo su un catalogo ben assortito. Tale idea era in linea con la scelta del posto più adatto in cui aprire i punti vendita, quasi sempre in una posizione di privilegio nelle zone più eleganti della città, nei centri storici o nelle strade maggiormente frequentate. Già negli anni 80 il gruppo contava oltre 1.000 punti vendita in Italia e quasi 700 in Europa, un successo legato non solo all'attività di sponsorizzazione attuata, ma anche alla struttura distributiva. La si esaminerà ora più nel dettaglio.

La rete di vendita della Benetton si articola essenzialmente in due canali: il retail, con negozi di proprietà, e il *wholesale*, costituito dai negozi in franchising. Sin dai primi tempi, l'azienda veneta ha fatto affidamento su soggetti terzi per la vendita dei prodotti, senza però definire mai un contratto di franchising vero e proprio, ma solo concedendo loro l'esclusività nella distribuzione dei capi con la firma del brand. Conseguenza diretta di tale approccio è la possibilità di aprire centinaia di negozi l'anno, determinando così una rete distributiva molto frammentata, che provoca non poche difficoltà: la società, infatti, riceve un numero elevato di piccoli ordini, da riuscire a gestire in tempi brevi e verso le più svariate parti del mondo. Il duplice approccio al mercato dell'impresa in esame può essere rappresentato in questo modo:



A causa di una struttura simile, se il franchising da un lato permette una veloce espansione, dall'altro rende non poco complessa l'apertura di punti vendita di grandi dimensioni, in quanto sono davvero pochi gli affiliati disposti a effettuare gli investimenti necessari. La frammentazione di cui si parla ha provocato anche alcune incapacità del marchio nel fronteggiare la concorrenza, soprattutto a livello di immagine: è per tale ragione che, allora, Benetton ha reagito anche in questo caso aprendo una serie di megastores nei centri urbani più importanti del mondo.

Inoltre, data la conformazione illustrata dallo schema di sopra, l'azienda dei fratelli veneti si trova a dover soddisfare le richieste degli affittuari del negozio (i franchisee) per mezzo degli agenti, ossia coloro che andranno effettivamente a instaurare il vero rapporto col cliente. La doppia ingerenza agenti-negozianti, purtroppo, fa distinguere Benetton da Zara in quanto la prima non ha modo di concentrare la propria attenzione e le proprie risorse sul consumatore.

Uno degli aspetti principali che ha reso possibile il successo del gruppo è la sua struttura fortemente integrata. Proprio come Zara, Benetton controlla infatti in maniera diretta tutta la filiera produttiva, dai produttori delle più essenziali materie prime alla distribuzione, ma si differenzia dagli spagnoli poiché si tratta di un controllo reso possibile non grazie a un possesso diretto delle strutture produttive o dei punti vendita (Zara possiede quasi il 90% dei negozi ed H&M sfiora il 100%, mentre la Benetton non supera neanche il 5%), ma grazie agli accordi stretti nei numerosi rapporti di partnership e nelle altrettante affiliazioni che le hanno permesso di svilupparsi davvero velocemente e soprattutto sottraendosi sempre dagli oneri di investimenti corposi, spostando il rischio su collaboratori come i franchisee. Come si intuisce, quindi, la Benetton è stata fortemente innovativa in campo distributivo in quanto ha da subito optato per l'eliminazione della figura del grossista, per rivolgersi direttamente ai negozi, creando un rapporto diretto con gli stessi, in base al quale applicare poi un prezzo fortemente competitivo.

Tuttavia, non tutto ciò che in passato si è rivelato fruttifero oggi rappresenta un punto a favore dell'azienda veneta. Infatti, se Benetton conobbe crescite vertiginose grazie allo sfruttamento di superfici ridotte (cosa che garantiva il conseguimento di grossi risparmi nei costi fissi), oggi ciò non le permette di operare a testa alta nel mercato per fronteggiare i più agguerriti competitors, proprietari di punti vendita a volte davvero enormi. Ciononostante, negli anni Novanta, il gruppo ha cercato di operare alcuni interventi (come appunto l'apertura di megastores o l'ampliamento della superficie di alcuni negozi) per provare a mantenersi in linea col contesto competitivo che stava man mano prendendo forma.

Ciò che maggiormente distingue Benetton da altri marchi simili per prezzo e qualità è la gestione dei punti vendita: i negozianti, infatti, poiché proprietari dei negozi, fanno pressione sui clienti per fare acquistare i prodotti presenti nel proprio punto vendita. Questo è il fattore che sottolinea il carattere tradizionale della distribuzione Benetton, in unione al fatto che il personale del punto vendita non è un dipendente dell'impresa (eccezion fatta per i pochi negozi retail) e pertanto non riceve la formazione tipica al fine di diventare un depositario cosciente della filosofia dell'azienda (basti notare che, infatti, non interagisce col cliente solo su sua richiesta, ma anche su propria iniziativa). Ancora, altro aspetto caratteristico è la quasi ossessiva

attenzione che il corporate dimostra di avere nei confronti del centro operativo, al fine di assicurarsi che gli agenti vendano ai negozi più merce possibile (stessa logica che è alla base del comportamento del negoziante, che spinge, come detto, su ogni cliente per convincerlo ad acquistare).

Alla luce di questa analisi, che vede articolarsi vari punti di forza alternati ad altri di debolezza, anche Benetton non manca di progetti evolutivi per il futuro.

Col primo di questi, il gruppo trevigiano vuole riuscire a ridurre al minimo il tempo che si viene necessariamente a creare tra il momento della produzione e quello della consegna della merce al cliente. Data la diversa struttura distributiva per i motivi già elencati, si tenterà di operare la riduzione di tale arco di tempo tramite la realizzazione di un sistema di pianificazione integrata fra l'ufficio commerciale e le sedi produttive, tentando anche di prevedere le tendenze della domanda col più ampio anticipo possibile. Si rende necessaria, così, una riorganizzazione dei vari processi produttivi al fine di orientarli all'integrazione delle attività. Come si è visto nelle altre imprese prese in esame, in particolar modo con l'azienda leader del gruppo di Ortega, questo è un elemento imprescindibile se si vogliono raggiungere gli obiettivi descritti, a causa dell'elevata quantità di merce mossa. Ovviamente, integrare la filiera vuol dire anche operare una condivisione del rischio tra le diverse fasi, attraverso l'implementazione di strumenti e logiche di supporto atti a ridurre il rischio ai minimi termini e con la realizzazione di un'integrazione che vada oltre e che, data la loro centralità nel sistema Benetton, riguardi anche le figure degli agenti, ai quali verrà chiesto di collaborare nel processo di previsione, spingendo i negozianti e i clienti verso un cambiamento di mentalità in tal senso.

Altro progetto evolutivo non di minore importanza è il compimento di una suddivisione del proprio mercato in gruppi omogenei sulla base di una serie di caratteristiche accomunanti, per poter analizzare ogni negozio in base al gruppo in cui è meglio collocabile. In tal modo sarà più semplice gestire ogni fase, dalla raccolta ordini al processo di stima finale. La ragione principale di tale disegno è riscontrabile nell'inadeguatezza della fornitura di un insieme di prodotti a un negozio senza tener conto della tipologia di appartenenza, in base alla quale mutano molti fattori, tra cui l'ampiezza dell'assortimento.

Infine, la fase di profonda evoluzione che sta interessando il gruppo veneto, sta facendo sì che il tradizionale modello distributivo (ma in particolare il tipo *wholesale*) sia man mano sostituito con un approccio multicanale che assegna pari importanza alle varie realtà, ossia il retail, il franchising e anche l'e-commerce. In particolare, quest'ultima novità è quanto ha affermato Daniele Fregnan, che dal 2010 ricopre il ruolo di responsabile della logistica e dal 2012 anche dei sistemi informativi, per il Gruppo Benetton. Successivo al già esistente sito italiano, infatti, nel settembre del 2012 è stata annunciata l'attivazione del negozio online, dove è possibile fare shopping grazie al sito ufficiale, al quale è possibile accedere anche creando un proprio account ed è possibile servirsene anche per trovare i punti vendita più vicini. Non solo, ma in quello stesso anno, parte della collezione autunno-inverno era già presente sul portale Zalando, a prova di come anche Benetton si serva di questi grandi retailers del web. Non si è trattato affatto di una notizia qualunque, dal momento che in oltre dieci anni di avanzamento dell'e-commerce, la casa di moda veneta si era tenuta ben

alla larga da questo nuovo tipo di canale distributivo, legata com'è alla tradizione e al negozio fisico. Tuttavia, sorprendentemente, anche in quest'ultimo non sono state affatto poche né di minore impatto le novità apportate dall'introduzione del web. Di fatto, in negozio è possibile trovare lo "scaffale infinito", un angolo con monitor verticali e tablet che spingono a fare accostamenti di prodotti, di colore, di stoffe e quant'altro. Oppure, se il cliente desidera un capo di un colore che non vede, il commesso si servirà del tablet per cercare il prodotto, farà scegliere il colore e, se questo non è presente in magazzino, il consumatore potrà tranquillamente riceverlo a casa senza costi di spedizione. Innovazioni, queste, che non sono rimaste fine a se stesse, ma che alla fine del 2013 si è rilevato che abbiano portato un aumento della redditività del 17%.

“Ci muoviamo come se fossimo una multiplatforma editoriale che comunica sui vari mezzi, dal web ai social, alle app per mobile e smartphone, passando attraverso la comunicazione pianificata sia online sia offline, in particolare su stampa quotidiana nazionale e locale, utilizzata per le promozioni best seller, sui settimanali a cui alleghiamo un estratto di quattro pagine del nostro magazine, e sui mensili, soprattutto all'estero. La cifra destinata alla comunicazione digitale ha ormai raggiunto il 50% del budget totale. Ma il principale mezzo resta il punto vendita”

Così Gianluca Pastore, responsabile della comunicazione di Benetton, all'indomani dell'apertura del megastore in piazza Duomo a Milano.

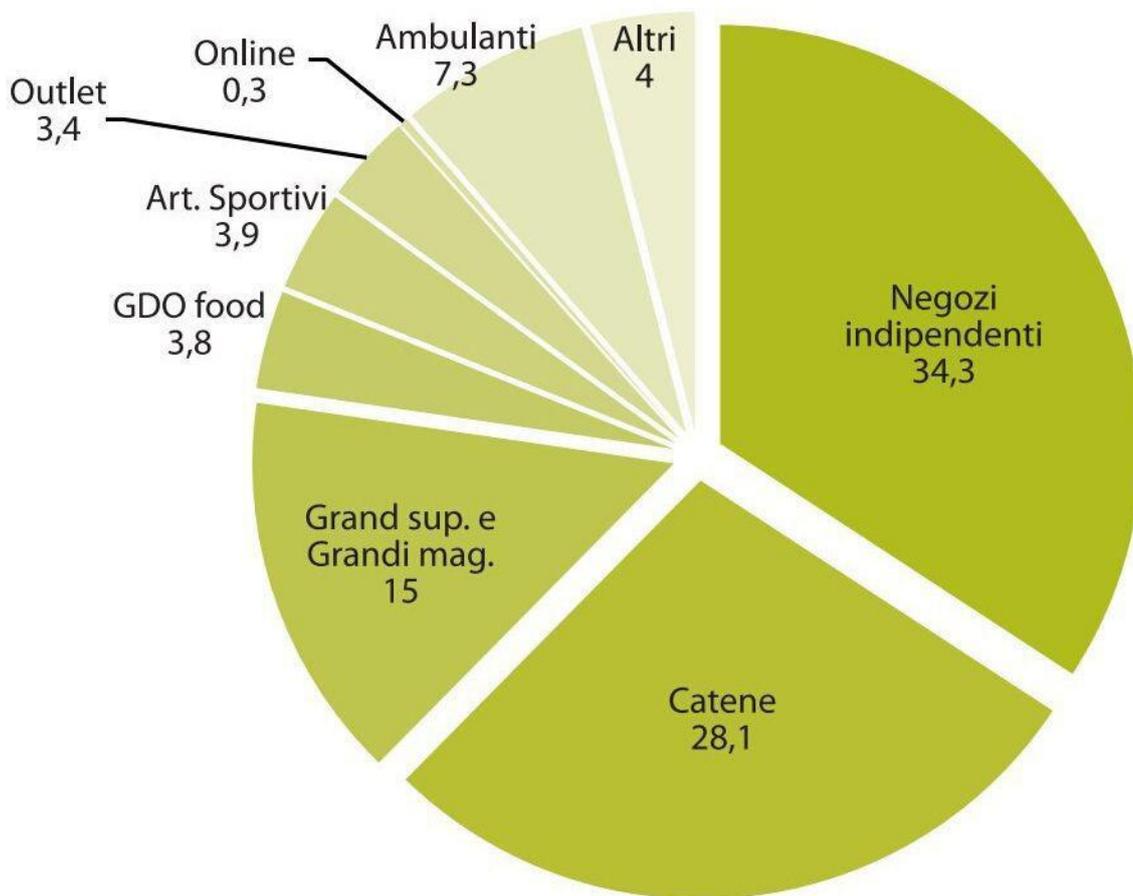
Per chiudere, non sono affatto da ignorare i numeri che nel 2014 registravano i vari social network nel rapporto con l'impresa di Ponzano: 5,7 milioni i fan su Facebook, oltre 24 mila su Instagram, 27.500 follower su Twitter, oltre un milione su Pinterest, un canale YouTube: tutto ciò, in unione a quanto già detto, configura un sistema che punta sull'unicità di riconoscimento del marchio.

Capitolo 3

3.1) Gli orientamenti odierni e un breve sunto dei fattori che distinguono i canali distributivi

Giunti all'inizio dell'ultimo capitolo della presente analisi, come accennato in introduzione si tenterà ora di trarre delle conclusioni, di mettere a punto delle ipotesi circa quelle che sono le relazioni intercorrenti tra il tipo di marchio e i canali distributivi maggiormente e/o in misura minore utilizzati dai brand esaminati.

In apertura, potrebbe essere interessante riportare quanto attestava un articolo de "Il Sole 24 Ore" del 21 aprile 2015, secondo il quale solo il 5% delle aziende del settore della moda vendono online. Per dimostrare, infatti, la poca propensione verso il mondo della rete manifestata da molte imprese del fashion (soprattutto se grandi firme), l'articolo riporta il caso di Chanel. Si è visto come si tratti dell'azienda con maggiore ritardo nel campo dell'e-commerce tanto che, nel 2012, Bruno Pavlovsky, presidente della *fashion division* parigina, escludeva categoricamente l'apertura dell'impresa verso questo tipo di canale distributivo, annunciata invece per il 2016 e avvenuta con successo. Vicenda simile riguarda Céline, un brand del lusso che come altri può ancora permettersi di non essere online, sebbene il trend generale si stia dirigendo nella direzione opposta. È ormai chiaro come il web sia un canale di vendita con grandi potenzialità, che sta crescendo velocemente anche in un Paese poco digitalizzato come quello italiano e che si trova ancora in uno stato piuttosto primordiale per quanto riguarda le aziende. È proprio uno dei settori di nostro interesse, ovvero quello dell'abbigliamento, a essere la prima categoria per lo shopping online degli italiani, mentre gli accessori si trovano al quarto posto. Con un po' di cifre, è immediato vedere come questo fenomeno sia davvero in crescita: nel 2012 ad acquistare capi di abbigliamento e calzature online erano circa 6 milioni di persone, diventate 10,8 milioni solo due anni dopo. Di fatto, molte aziende hanno testimoniato che se si sceglie il commercio online è soprattutto per raggiungere il maggior numero di clienti e sviluppare il business anche all'estero al fine di accrescerne la notorietà. Tuttavia, nel 2015, il tasto più dolente era rappresentato dai ricavi: l'86% delle aziende dichiarava, infatti, che le vendite online generavano ancora meno del 5% delle vendite totali e solo per il 5% del totale delle imprese veniva superato il 20% dei ricavi totali. Ciò sta a indicare che gli italiani preferiscono maggiormente acquistare tramite i grandi e-stores multibrand, piuttosto che connettendosi a quelli aziendali. In realtà, non molto diversa è la tendenza degli italiani anche nel vario panorama dei negozi fisici. È quanto mostra il seguente grafico, che attesta in particolare le quote di mercato detenute dai vari canali distributivi.



Fonte: Sita Ricerca, 2009.

È evidente come in occasioni di acquisto i consumatori italiani prediligano la categoria del multimarca indipendente. Tale preferenza è riconducibile a varie ragioni, quali ad esempio la diffusione e la prossimità sul mercato locale, la conseguente conoscenza dei gusti dei clienti abituali, la possibilità, quindi, che si instauri con loro un rapporto fiduciario e l'ampia gamma di marchi e modelli come ventaglio di scelte di cui godono i consumatori.

Se il piccolo panorama italiano si muove in questa direzione, il seguente è invece l'orientamento del colosso che sono gli Stati Uniti. Sempre un articolo (stavolta più recente, del 16 agosto 2016) de "Il Sole 24 Ore", testimonia come alcune delle principali imprese di moda a stelle e strisce stiano decidendo di ricorrere a misure drastiche, quali la razionalizzazione della rete di negozi monomarca accanto alla limitazione della distribuzione nei department stores. Così hanno agito Michael Kors e Coach, che hanno deciso di operare sul proprio canale *wholesale* riducendo del 25% le vendite ai department stores. Similmente, Macy's ha ordinato la chiusura di oltre 700 punti vendita. Sembra quindi che per gli americani la scelta sia obbligata: se da un lato occorre dare un taglio al mondo fisico per evitare il sostenimento dei costi elevati dei negozi di proprietà insieme alla compressione dei margini e alla diluizione del valore del brand, dall'altro si sente sempre più l'esigenza di aumentare gli investimenti su internet, potenziando l'e-commerce, le strategie omnichannel e l'utilizzo dei social media in qualità di strumento di comunicazione a tutti gli effetti.

Com'è stato già esaminato in maniera più approfondita nel primo capitolo, ci sono molti fattori che il corporate di un'azienda (al pari di una casa di moda) deve considerare per stabilire i canali distributivi da utilizzare e in che misura farlo. Per avere una visione di insieme più completa e cosciente, li ripercorreremo ora brevemente.

Dapprima, occorre stabilire la tipologia di canale, la dimensione dello stesso e l'allocazione delle responsabilità lungo il canale in base ad altri elementi, quali i costi, il controllo del produttore sul canale e sui clienti. Ancora, sono da considerare le eventuali possibilità di adattamento nel tempo, il livello del servizio (inteso, ad esempio, come il supporto tecnico e la disponibilità dei prodotti), la copertura da attuare (se geografica o settoriale), i vincoli, le consuetudini. Tutto questo serve a individuare i giusti canali distributivi, ossia a interrogarsi su quali saranno le vie ottimali per raggiungere il consumatore (se non addirittura i vari tipi di consumatori che si possiedono). Tale studio permette all'azienda di conoscere i margini di profitto relativi a ogni stadio del passaggio del prodotto, le condizioni di pagamento e le capacità organizzative e commerciali degli eventuali intermediari.

Volendo scendere ancora un po' nel dettaglio, i fattori da considerare si dividono in fattori relativi alle imprese industriali, fattori di mercato, fattori di prodotto, fattori relativi agli intermediari commerciali. In particolare, si articolano in questo modo:

- Fattori relativi alle imprese industriali:
 - Dimensioni – risorse finanziarie;
 - Grado di conoscenza del mercato;
 - Ampiezza della gamma offerta;
 - Servizi di marketing offerti dall'impresa produttrice;
 - Propensione a un maggior controllo di canale.
- Fattori di mercato:
 - Numero di acquirenti potenziali (intesi anche come varietà dei settori serviti);
 - Concentrazione geografica del mercato;
 - Dimensione degli ordini.
- Fattori di prodotto:
 - Valore unitario;
 - Deperibilità;
 - Caratteristiche tecniche del prodotto.
- Fattori relativi agli intermediari commerciali:
 - Tipologia ed efficienza dei servizi offerti dagli intermediari;
 - Disponibilità (esistenza di intermediari idonei);
 - Coerenza di politiche di marketing e/o di prodotti della concorrenza trattati.

3.2) Premium Brand VS Luxury Brand

Un'ultima nozione che occorre conoscere per comprendere meglio le somme che verranno tirate in questo capitolo, è la differenza tra i vari tipi di brand del lusso esistenti. La principale, infatti, è quella tra *Premium Brand* e *Luxury Brand*. Una differenziazione del genere è in linea con una strategia di *trading up*³⁸ che preferiscono curare il design del brand di lusso piuttosto che la sua pregevolezza. È così che, quindi, si determina la segmentazione dell'offerta (che ha come diretta conseguenza anche quella dei clienti) in un lusso più “democratico” e in lusso in quanto tale, nel senso vero e proprio del termine. I prodotti maggiormente rintracciabili, sebbene meno rari, vengono così domandati in misura maggiore dal mercato.

Il *Premium Brand* è allora un brand che, avendo subito un processo di massificazione, si presenta come lusso accessibile, un marchio che si rivolge alla massa, cercando di coinvolgere al massimo e di accontentare in ogni esigenza la propria clientela. A livello strategico, quindi, un marchio di questo tipo tenta di puntare verso il basso, diventando comparativo e godendo di una buona dose di competitività. Infine, in merito a sedi e strutture aziendali, spesso viene operato un processo di delocalizzazione che consente il risparmio di costi di manodopera, comportando un ovvio abbassamento dei prezzi, tutto a vantaggio delle vendite.

Diverso è il *Luxury Brand*: lo scopo qui non è certo quello di adattarsi ai bisogni del cliente, bensì è proprio quest'ultimo che si trova a sottostare alle esigenze del mercato d'élite servito. Con una produzione piuttosto limitata (che dà origine anche a liste d'attesa che fanno sentire il cliente un privilegiato), inoltre, si mira a mettere in risalto l'importanza del marchio e, di conseguenza, la personalità del prodotto, invece che le sue funzionalità. Differenze notevoli si riscontrano anche in merito all'aspetto pubblicitario: un prodotto di un *Luxury Brand* si vende da solo, senza alcun bisogno di essere pubblicizzato, così da mantenere un profilo alto della propria reputazione, risultando come qualcosa di superlativo.

³⁸ Strategia attraverso la quale l'impresa cerca di aumentare il prestigio e le vendite di un prodotto già sul mercato a minor prezzo e minor contenuto qualitativo con un prodotto a prezzo e qualità superiori e con nome simile o identico. (Fonte: <http://www.abi.cab.banche.meglio.it/voce.htm?i=683>).

3.2.1) Burberry e la sua omnicanalità

È stato già puntualizzato come il marchio inglese sia stato definito come il primo ed ottimo esempio di *omnichannel*. Questo si spiega, probabilmente, se si pensa che il brand dall'inconfondibile trama a tartan è collocabile tra quelli del lusso di tipo *premium*. Sia in virtù di questa scelta che il corporate dell'impresa ha compiuto sin dall'origine, sia a causa della situazione di epocale mutamento in cui ci troviamo, Burberry non ha esitato a espandersi tramite ogni canale possibile per intensificare le proprie vendite. Cosciente dei propri prezzi alti ma non troppo, l'impresa britannica ha potuto servirsi della rete a 360° gradi, in maniera tale da raggiungere ogni angolo non solo del proprio già consolidato mercato ma anche di quello potenziale, sapendo di poter fatturare quanto sperato. Rientra qui anche l'aspetto pubblicitario di cui si è parlato di sopra: non è affatto un marchio da poco, ma evidentemente c'è bisogno di un'adeguata pubblicità per stimolare ancor più le vendite e, oggi come oggi, quale mezzo può rivelarsi migliore della rete a tal fine? Ripercorriamo ogni strumento utilizzato:

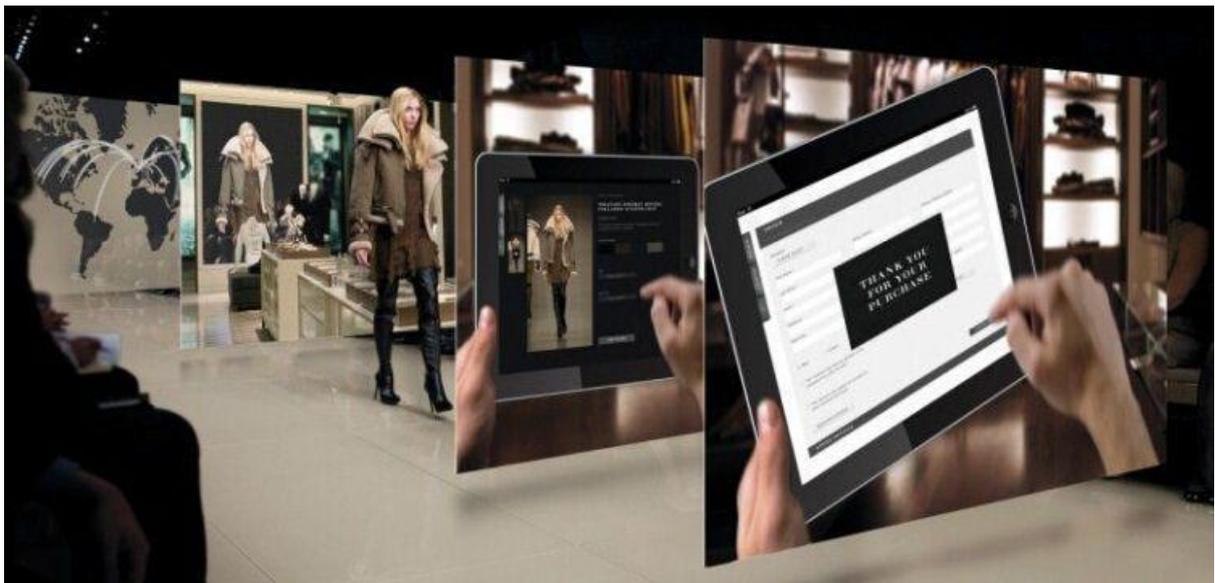
- Il bottone “*buy now*” di Twitter: pioniere di tale mezzo, Burberry con questo ha voluto mirare a tutti coloro che, utilizzatori costanti del social, tra un tweet e un altro non sottovalutano la pubblicità che si presenta loro, bensì preferisce approfittare della comodità insita nella possibilità di acquistare direttamente dal proprio smartphone, evitando anche di dover inserire i classici dati richiesti per i pagamenti online;



- Le pagine dei vari social network: possono sembrare apparentemente inutili, visto che ai fini delle vendite dirette e concrete contano poco, ma non sono affatto da sottovalutare. Quasi tutti nel 2017 ormai possediamo almeno uno dei social e seguiamo le più svariate pagine. In questo modo, Burberry può mantenere continuamente aggiornati tutti i clienti o anche semplicemente gli appassionati di moda, attirando loro in negozio grazie alle nuove uscite;
- Il sito ufficiale Burberry.com: per alcuni, digitalizzarsi può essere sinonimo di abbassamento del livello del brand. Si può essere o non essere d'accordo ma, ciò che è certo, è che la casa di moda diventata famosa per prodotti come il suo trench e la sua sciarpa ha saputo rendere lussuoso anche lo stesso sito: quello a cui tutti i siti di grandi firme mirano è l'esperienza che il consumatore deve

avere. Non si deve trattare di un acquisto meccanico e privo di emozioni (come quello che magari si può vivere su un sito enorme e “neutro” qual è Amazon), ma un processo nel quale il cliente deve sentirsi ascoltato come fosse in negozio. Una strategia del genere è spiegabile se si pensa che l’obiettivo dell’azienda è quello di attrarre, tutelare e far propri tutti quei consumatori che sono un po’ più restii ad acquistare poiché lontani dai non numerosi punti vendita. Se questo è il punto di vista dell’offerta, tra la domanda le scelte distributive Burberry hanno avuto così successo probabilmente appunto perché si tratta di un marchio *premium*, corrispondente a un rango di prezzi che il cliente ritiene ancora ammissibili per realizzare un acquisto lontano dalla sicurezza che infonde l’ambiente della boutique.

- I dispositivi elettronici presenti in negozio: si tratta di un’innovazione che stanno apportando anche altri marchi di vario genere (come si è visto in chiusura del capitolo precedente con Benetton) per rendere online anche l’esperienza di acquisto offline e integrare al massimo i due mezzi. Non solo, infatti, è possibile gestire da lì le proprie spese, ma è possibile fare tanto altro.



3.2.2) Chanel e il suo lusso esclusivo

Dal capitolo precedente si ha avuto modo di capire come la casa di moda francese sia stata una delle ultime ad aprirsi all'e-commerce ed è probabilmente questo il punto che più la differenzia dagli altri brand del fashion. Una prima e più immediata spiegazione di tale fenomeno si ha se si pensa che CHANEL si distingue da marchi come quello appena esaminato in quanto è un esempio di *Luxury Brand*. Ciò che viene quindi immediato da pensare è che se un'impresa simile serve un mercato d'élite, si servirà anche di canali distributivi d'élite o comunque di mezzi "per pochi" al fine di mantenere alta l'esclusività che la caratterizza. Ricordiamo, infatti, che molti pezzi CHANEL sono realizzati artigianalmente e/o su misura del cliente. È chiaro che un servizio come questo non godrà della distribuzione più intensiva possibile, bensì anche di occasioni non propriamente atte alla vendita.

Per illustrare i sistemi distributivi scelti dalla Maison, metteremo a punto gli elementi chiave, come già fatto con Burberry:

- Numero piuttosto esiguo di boutique: ve ne sono circa 200 in tutto il mondo, cosa che fa configurare una distribuzione piuttosto esclusiva. Al fine di acquistare il pezzo desiderato, infatti, il cliente è costretto a recarsi appositamente presso il negozio, la cui rarità contribuisce a rafforzare il rilievo dello stesso così come dei rinomati prodotti dalla doppia C;
- Le sfilate: forse costituiscono l'elemento che davvero conferisce al marchio la maggior dose di prestigio e di esclusività. Il fatto di poter assistere al lancio dei nuovi modelli e di poterne acquistare uno seduta stante, magari facendosi modificare da un sarto CHANEL per le proprie misure, è totalmente in linea con il livello del lusso del brand;



- I retailers altrettanto prestigiosi: giacché non tutta la merce è realizzata artigianalmente, la casa parigina distribuisce in tutto il mondo anche attraverso retailers di tutto rispetto, uno tra tutti i magazzini londinesi Harrods. Allo stesso tempo, un Luxury Brand è caratterizzato anche dall'esigenza di lasciare pressoché intatti, nel corso della propria espansione, i propri tratti distintivi.

Uno di questi, nel caso di CHANEL, è la forte identità francese: motivo per cui, come già detto, sebbene siano tutti severamente selezionati, sul totale dei retailers un buon 30% si trova in Francia;



- Un'apertura al mondo del web guidata solo dall'esigenza di stare al passo coi tempi: dal momento che, come puntualizzato, un Luxury Brand non ha grossa esigenza di essere pubblicizzato, CHANEL si è affacciato alla rete solo in tempi davvero recentissimi. Tuttavia, giustificare la questione solo tramite l'aspetto pubblicitario sarebbe fin troppo riduttivo. Infatti, se Burberry, in qualità di brand di lusso di tipo premium, ha spinto per massificarsi in ogni modo, lo stesso non può fare la casa resa celebre da Madame Coco, perché ne varrebbe l'elevata reputazione di grande firma e sarebbe più facilmente rintracciabile da tutti, dalla massa, appunto. Così, stando al parere di chi scrive, CHANEL ha scelto di digitalizzarsi non perché abbia avuto cali o problemi nelle vendite (ricordiamo infatti che quello del lusso è uno dei pochi settori dell'industria a non risentire delle crisi, quando ce ne sono), ma semplicemente per andare di pari passo con l'evoluzione tecnologica e digitale dai ritmi spaventosamente veloci alla quale stiamo assistendo. Non solo, a rafforzare la tesi della sottoscritta, potrebbe anche contribuire il fattore "prezzi". Infatti, se un Premium Brand è molto più accessibile e alla portata di tutti (o quasi), un brand caratterizzato da un lusso così elevato qual è CHANEL offre a prezzi notevolmente più alti, ragion per cui, si è detto, serve un mercato puramente d'élite. Tale mercato, quindi, trovandosi ad acquistare pezzi di alta moda pagando non poco, probabilmente si sentirà molto più sicuro se lo scambio merce-denaro avviene davanti ai suoi occhi e tra le sue mani, piuttosto che affidandosi al pagamento con carte di credito online ed essendo per giorni in balia dello sperato arrivo del corriere.

3.2.3) L'espansione omnichannel di Gucci

Con una delle principali case di moda italiane, si torna ad esaminare un Premium Brand. Riecco, infatti, un marchio che fa larghissimo uso del web, in particolare col proprio sito ufficiale, uno tra i primi ad aver avviato la propria attività. Gucci ha adottato una strategia distributiva omnicanale:

- Un maggior numero di boutique sparse per il mondo: a sottolineare la non eccessiva esclusività tipica di un brand del lusso di questo tipo, coi suoi 300 punti vendita in tutto il mondo, Gucci è molto più facilmente rintracciabile rispetto a un Luxury Brand. Inoltre, è proprio facendo leva sulla tematica dei negozi fisici che possiamo già far cenno all'aspetto pubblicitario. Come si è sottolineato nel capitolo 2, infatti, i negozi Gucci sono rinomati per le loro spettacolari vetrine, le quali fungono da potente mezzo di comunicazione e, incuriosendo il passante, lo spingono a entrare. È proprio questo aspetto, cioè l'intento di puntare a incuriosire chiunque si trovi a passare dinanzi alla boutique, che è in linea con una delle qualità di un Premium Brand, ossia la volontà di raggiungere la massa, ogni tipo di consumatore, piuttosto che mantenersi "sulle sue" senza mettersi troppo in mostra e custodendo gelosamente sempre quella stessa fetta di mercato. Ciò, chiaramente, non preclude al cliente di vivere un'esperienza d'acquisto d'alto livello, una volta fatto ingresso in boutique;
- Il progetto di un piano distributivo per ogni linea: un Premium Brand è accessibile per una mole maggiore di domanda anche in virtù della varietà dell'offerta. Infatti, Gucci offre i propri prodotti articolandoli in più linee (caratterizzate quindi anche da diverse fasce di prezzo). È per tale ragione che uno degli sviluppi futuri che l'azienda fiorentina vuole implementare è la realizzazione di svariati sistemi distributivi, appunto uno per ogni linea, piano che ha il chiaro scopo di rendere quella di Guccio Gucci un'impresa invasiva nella propria distribuzione e con l'obiettivo di aumentare il proprio numero di clienti, in questo modo più facilmente raggiungibili e conquistabili;
- Il sito web ufficiale: per i suoi risultati eccellenti, il sito Gucci.com è annoverato tra i casi più emblematici dell'importanza del sito ufficiale di una casa di moda. Com'è ormai intuibile, si può spiegare tale successo riferendoci nuovamente al rango di prezzi in questione: essendo più bassi rispetto a quelli di un Luxury Brand, aumentano conseguentemente le vendite online, anche perché non rientra affatto tra gli interessi dell'impresa essere e mantenersi alla portata di pochi. Tutt'altro. A conferma, non sono infatti da trascurare tutte le iniziative e le strategie di comunicazione messe in atto tramite i vari social network, potenti mezzi quotidianamente sotto i polpastrelli di tutti.



In chiusura, riterrei sia il caso di citare un fatto ben diffuso ma a mio avviso un po' forzato. L'azienda di Firenze vende i propri capi sia tramite grandi portali quali Zalando e Amazon, ma allo stesso tempo mantiene l'esclusività anche sul proprio sito web ufficiale. Ciò che risulta "fuori luogo", però, è come la stessa soluzione sia offerta da una parte a prezzi bassi, dall'altra ai prezzi reali. Viene così da pensare e da concludere che, allora, a un'impresa come Gucci (così come ad altre simili), probabilmente non importa così tanto vendere online (adotterebbe solo uno dei portali!), ma è solo interessata a crearsi un alone di originalità, nuovo, al passo coi tempi, onnipresente, senza necessariamente vendere o farsi pubblicità.

The screenshot shows the Amazon Italy search results for 'Gucci'. The page features a dark navigation bar with the Amazon logo, search bar, and various account options. Below the navigation bar, there are filters and a list of products. The first product is a 'Gucci Classic For Mens Long Sleeves Outlet' for EUR 18,00. The second product is a 'Gucci portafoglio portamonete uomo bifold originale gg supreme web marrone' for EUR 319,00. The page also includes a sidebar with category filters and a 'Ritorno a scuola' banner.

amazon.it
Sicuro https://www.amazon.it/s/ref=sr_ex_n_0?rh=i%3Aaps%2Ck%3AGucci&keywords=Gucci&ie=UTF8&qid=1503135784

Tutte le categorie Gucci

RITORNO A SCUOLA

Il tuo indirizzo di consegna: Perugia 06125
Scegli per categoria Il mio Amazon.it Offerte Buoni Regalo Vendere Aiuto
Ciao. Accedi Account e liste Ordini Prime Carrello

Amazon.it Offerte Usato e ricondizionato Outlet Made in Italy Novità Bestseller Amazon Prime App di Amazon Lista Desideri Buoni regalo Vendi usato

1-16 dei 15.634 risultati in "Gucci" Ordina per Rilevanza

Mostra risultati in

Scarpe uomo
Sneaker uomo

Abbigliamento uomo
Montature da uomo
Cappellini da baseball da uomo
Occhiali da sole da uomo

Abbigliamento specifico

Borse donna
Borse a mano da donna
Borse a spalla da donna

Scarpe donna
Sneaker donna

Abbigliamento donna
Montature da donna
Occhiali da sole da donna

Valigeria
Portafogli uomo
Portafogli donna

Elettronica
Custodie e cover per cellulari

Tutte le 41 categorie

Filtra per

Solo i risultati rilevanti. Visualizza tutti i risultati per Gucci.

Scegli per categoria

Scarpe e borse
Abbigliamento
Fragranze e profumi
Portafogli e porta documenti
Orologi da polso

Gucci Classic For Mens Long Sleeves Outlet
di Gucci
EUR 18,00 (2 offerte prodotti nuovi) ★★★★★ 1

Gucci portafoglio portamonete uomo bifold originale gg supreme web marrone
di Gucci
EUR 319,00

Descrizione prodotto

3.3) I brand medi del *fast fashion*

Finora si è cercato di passare in rassegna quelle che sono le motivazioni che si celano dietro le scelte distributive delle imprese di moda di calibro maggiore. Sono emerse non poche differenze, così come si rileverà ora che verranno invece prese in esame le aziende principali del fast fashion, ognuna delle quali ha adottato strategie distributive differenti, in virtù non solo della filosofia aziendale, ma anche e soprattutto della struttura che lega tra loro i vari organi protagonisti dell'intero processo produttivo. C'è chi, infatti, preferisce integrarsi totalmente a monte e a valle, chi, invece, ha la proprietà solo sulla struttura distributiva e non su quella produttiva e chi, viceversa, possiede la struttura produttiva e non anche quella distributiva.

Il colosso del gruppo spagnolo Inditex incarna l'esempio del primo dei tre casi sopra descritti. Totalmente integrata verticalmente, si è detto che realizza solo il 40% della produzione in outsourcing, mentre tutte le fasi avvengono in negozi di proprietà.

La caratteristica distributiva principale di Zara è la capacità di rifornire letteralmente di continuo i propri punti vendita, i cui prodotti sono caratterizzati da prezzi contenuti. Questo avviene sia grazie a un livello di produzione leggermente inferiore alla domanda, sia grazie alla continua creazione di nuovi modelli e collezioni. Si capisce bene come una distribuzione del genere sia realizzabile solo se si detiene il controllo di tutte le fasi produttive, perché diventa così molto più veloce l'operazione di fornitura e smistamento nei vari negozi. Poiché di proprietà, è possibile supervisionare con facilità qual è la situazione nei punti vendita a livello di scorte e di domanda della clientela, così da rifornire di conseguenza. Così facendo non vi sono mai giacenze in magazzino e si spinge il consumatore a cogliere l'attimo acquistando di impulso ciò che si trova di fronte. Lo stesso meccanismo è alla base delle cospicue vendite che avvengono anche tramite il canale online. Risentendo anch'esso del continuo ricambio della merce, si induce il cliente in rete ad acquistare col timore di non trovare più il capo desiderato.



Diversamente, H&M possiede sì negozi di proprietà, ma non anche una struttura produttiva. Non essendo integrata verticalmente, l'impresa svedese dispone di punti vendita privi di magazzini propri e che pertanto vengono riforniti grazie a un sistema informatico. Da un'organizzazione come questa, discende

necessariamente la caratteristica peculiare di H&M, che infatti è raro ritrovare in altri esponenti del *fast fashion*: ogni store del marchio è un qualcosa di a sé stante, in quanto è realizzato in ogni suo aspetto (ma in particolare nella varietà della propria offerta) in base all'analisi delle caratteristiche di coloro che frequentano la zona in cui è situato il punto vendita.



Store H&M a Latina



Store H&M a Milano

Così, studiando i loro gusti, le loro esigenze, le loro richieste, in aggiunta a quanto manca nei dintorni, il magazzino viene rifornito di conseguenza e non con tutta la merce dell'ultima collezione, come avviene da Zara. Inoltre, H&M rappresenta anche un esempio di come le imprese dei marchi "medi" del settore della moda si differenzino da quelli del lusso in quanto a *placement*. Si era visto, infatti, che Gucci ha intenzione di realizzare un piano distributivo per ogni linea al fine di aumentare il bacino di clienti. Al contrario, l'azienda scandinava, nonostante un'offerta dai numeri esorbitanti, proprio al fine di non deviare i propri consumatori ha comunicato di preferire il mantenimento di un'unica rete distributiva, piuttosto che la sua diversificazione a seconda del segmento di mercato. Infine, sebbene con un leggero ritardo (2012), anche H&M ha dato il via al proprio e-commerce. Chissà se non sia stato causato proprio dalla rigidità e dalla lentezza dovute alla mancata totale integrazione.

Rigidità che di certo non trova luogo sul piano della distribuzione, i cui punti vendita infatti sono presi in leasing al fine di essere più flessibili per eventuali cambiamenti di ogni genere. Questa è la motivazione apportata dal corporate svedese, ma non di certo la stessa che possono vantare i fratelli Benetton. L'azienda trevigiana, infatti, si distingue dalla maggior parte delle imprese del suo livello e settore per la presenza del contratto del franchising, utilizzato nei rapporti riguardanti i numerosi negozi. Il personale di questi è allo stesso tempo proprietario degli stessi, così al loro interno si instaura tutt'altra atmosfera. Se, infatti, nei negozi Zara il cliente è estremamente libero di restare quanto vuole e di osservare in maniera indisturbata ogni capo (in linea con la filosofia aziendale, di cui i commessi sono portatori), nei negozi Benetton il

personale si proporrà subito di aiutare il consumatore se non appena entrato, quasi. Pertanto, un sistema simile andrà avanti grazie alla pressione che si esercita sugli agenti, il cui scopo è vendere più merce possibile. È interessante, tuttavia, notare che sebbene caratterizzata in larga parte da accordi di franchising (non mancano, anche se poche, le reti retail), la casa di moda italiana non si differenzia troppo da Zara in quanto a integrazione verticale. Questa ha comunque luogo, ma semplicemente in maniera diversa. È per tale ragione, ossia per questa minima distanza che c'è con l'azienda iberica, che Benetton intende sfruttare la propria struttura integrata al fine di dotarsi di una rete distributiva parimenti veloce. Si è inoltre detto che un'altra novità in cantiere pensata dai fratelli veneti è rappresentata dalla suddivisione del mercato in gruppi omogenei. Dal punto di vista della sottoscritta, questo renderebbe l'azienda non molto lontana dal progetto di Gucci né altrettanto distante dalla già affermata consuetudine di H&M. Da un lato, infatti, sebbene nella distinzione dei prodotti Benetton non si possa parlare propriamente di "linee", si andrà a operare una collocazione di ogni negozio nel gruppo in cui meglio rientra (è quasi come dire che si vuole tracciare un piano distributivo proprio di ogni segmento); dall'altro, invece, la Benetton vuole forse emulare gli svedesi e l'ordine mentale che mostrano di avere nel selezionare la merce da fornire a ogni negozio. Infine, si può interpretare questo largo utilizzo del franchising come un attaccamento alla tradizione (nel capitolo secondo si è infatti spiegato come fosse ampiamente diffuso negli anni Novanta del secolo scorso), attaccamento che è evidentemente l'unica motivazione anche dell'estremo ritardo con cui l'impresa si sia mostrata così restia ad aprirsi all'omnicanalità.

CONCLUSIONI

Quanto esposto nel corso della trattazione, suggerisce che il successo delle imprese della moda e del lusso sia dovuto a numerosi fattori quali la qualità dei prodotti, il loro attraente design, la creatività e l'innovazione di chi c'è dietro, la cura in ogni tipo di dettagli (anche quelli del servizio!), ma si è probabilmente affermato grazie alla coerente realizzazione del piano distributivo.

Per le grandi griffe, è emerso che tale piano si articola più che altro in un *network retail*. Il negozio si configura infatti come il momento culminante di massima realizzazione della strategia aziendale, poiché è in esso che il cliente ripone la speranza di poter essere rappresentato dalla marca. Diversamente, per i brand di rilievo medio, baluardi della moda dal rapido ricambio, ciò che contribuisce notevolmente a fatturare non una piccola parte dei ricavi totali è lo shopping che i consumatori effettuano tramite i siti web. È possibile affermare, allora, che la scelta del giusto canale di vendita rappresenta per molte aziende un tema fondamentale ai fini della vita e del vantaggio competitivo imprenditoriale. Coloro che saranno in grado di rendere tale vantaggio competitivo durevole nel tempo, risulteranno vincenti.

Sebbene tutte le distinzioni passate in rassegna nell'ultimo capitolo siano valide, ciò che è certo è che le aziende di moda investono molte delle proprie risorse nella cura dell'immagine e del posizionamento dei propri prodotti che intendono attuare nella mente del consumatore. Tale cura non è altro che una quasi maniacale attenzione nel processo di scelta della location della boutique, del layout interno di questa, della selezione dei prodotti, ad esempio nella divisione tra vetrine e scaffali. Queste sono tutte attività sulle quali, all'aumentare della competizione tra marchi, è necessario esercitare il più forte controllo e che pertanto sono meno facilmente delegabili a tipologie di negozi come quelli indipendenti e/o multimarca (o men che meno a figure di agenti plurimandatari o importatori). Capiamo bene, allora, come sia per ragioni come queste che quella linea che divide la produzione dalla distribuzione sta diventando sempre più labile. A velocizzare tale processo nel settore del fashion, ha contribuito non poco lo sviluppo dell'e-commerce. Si è trattato di uno sviluppo talmente rapido e soprattutto inatteso per molti degli operatori europei, scettici al riguardo specialmente in virtù del ruolo cruciale che riveste lo spazio fisico del negozio. Come si è visto, tale scetticismo si è manifestato sotto varie forme: o con ritardi più o meno gravi, oppure con forme di e-commerce piuttosto lievi e poco innovative. Ancora, dall'esame dei marchi di maggior lusso, è emerso come forse la sempre più invasiva realtà virtuale non stia facendo altro che agevolare uno svilimento dei grandi nomi, sacrificando la loro eccellenza a discapito di una maggiore accessibilità, sottostando così alla legge del mercato. Se questo, infatti, ritiene oggi ci si debba modernizzare aprendosi al mondo della rete, ecco che ci si trova dinanzi a fenomeni come quello dell'ampiamente trattato marchio italiano Gucci.

E così, se nell'ultimo decennio abbiamo assistito a un'evoluzione simile, chi scrive è dell'avviso che probabilmente, con l'avanzare imperterrito della rivoluzione tecnologica e informatica, ci troveremo presto di fronte a imprese che adotteranno modalità distributive ancora diverse, all'insegna della modernità e della velocità.

Bibliografia:

- P. Kotler, K. Keller, F. Ancarani, M. Costabile, *Marketing Management*, Pearson Italia, 2012.
- R. S. Winer, “*Marketing Management*”, Apogeo Education, 2002.
- D. Golizia, “*Fashion business model-Strategie e modelli delle aziende di moda*”, FrancoAngeli, 2016.
- “*Logistica e Management*”, Pag. 86 N.259 - ottobre 2015.
- R. Gasparini, “*Burberry’s Marketing Success-Key Factors and Future Challenges*”, Toronto, Canada, 2017.
- C. Tartaglione, F. Gallante, M. Ricchetti, “*La distribuzione commerciale nella moda*”, AresDueZero, 2011.
- S. Saviolo, “*Le imprese del sistema moda*”, 2005.
- S. Saviolo, E. Corbellino, “*L’Esperienza del Lusso*”, Ottobre 2007.

Sitografia:

- www.markup.it
- www.fashionmagazine.it
- www.ilsole24ore.it
- www.corrieredelveneto.it
- www.gdoweek.it
- www.investopedia.com
- www.ukessays.com
- www.slideshare.net
- www.pambianconews.com
- www.impulsemag.it
- www.simconblog.wordpress.com
- www.aliinaneep.files.wordpress.com
- www.benettongroup.com
- www.pubblicitaitalia.it
- www.burberry.com
- www.gucci.com
- www.amazon.com

Ringraziamenti

Vorrei utilizzare quest'ultima pagina per ringraziare coloro che mi sono stati davvero vicini e mi hanno aiutata in ogni modo in ogni momento della realizzazione di questo lavoro.

Ringrazio i miei genitori, che mi hanno ascoltata nei momenti di stallo, mi hanno consigliata, ma soprattutto con il loro affetto mi hanno insegnato ad affrontare i problemi e le sfide a testa alta, lottando giorno dopo giorno.

A Cesare, il mio fidanzato, per aver creduto sempre in me, per avermi incoraggiata a non mollare mai nel mio percorso di studi, per essere sempre al mio fianco riuscendo a farmi sorridere in ogni occasione. Lo ringrazio anche perché mi ha aiutata molto nelle parti un po' più tecniche, formali e burocratiche di questo elaborato, permettendomi di far tesoro della sua appena trascorsa esperienza. Colgo, infine, l'occasione per ringraziare il Professor Luca Pirolo, per il prezioso contributo e per la disponibilità dimostratami durante il periodo di elaborazione della tesi.

Grazie a tutti.