







**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PISA**

**DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT**

**Corso di Laurea Magistrale in Marketing e Ricerche di  
Mercato**

**L'EVOLUZIONE DELLA DISTRIBUZIONE ON-LINE**

**NEL SETTORE MODA:**

**I CASI DI GIGLIO, TIZIANA FAUSTI E  
LUISA VIA ROMA**

**Relatore**

**Chiar.ma Prof.ssa Valeria Pinchera**

**Candidata**

**Anna Chiara Tunzi**

**ANNO ACCADEMICO 2013/2014**



<b>Introduzione</b>	I
<b>Capitolo 1 Il Fenomeno della moda: fra vecchi e nuovi paradigmi</b>	
1.1. Il concetto di moda e le prime prospettive di studio	1
1.2. Fashion studies e nuovi filoni di ricerca	10
1.3. La trasformazione della moda negli anni Settanta: nascita e diffusione del prêt-à-porter	17
1.4. Il nuovo paradigma del fast fashion e la moda etica	26
1.5. Consumi e globalizzazione	39
1.6. Nuove tendenze di consumo dagli anni Novanta ad oggi	42
<b>Capitolo 2 La strategia distributiva nel settore moda</b>	
2.1. Dalla bottega al grande magazzino	51
2.2. Definizione, intensità e segmentazione della distribuzione nel comparto moda	58
2.3. I format distributivi fra tradizione e innovazione	70
2.4. La difficile scelta del canale distributivo	83
2.5. Le fasi distributive nel mercato della moda italiano	91
2.6. Dalle origini della frammentazione sino ai modelli di business moderni	103
2.7. Fashion retail: il ruolo della multicanalità, dello shopping experience e le prospettive future	108
<b>Capitolo 3 Le nuove tecnologie nella distribuzione dell'abbigliamento</b>	
3.1. Internet: nuova frontiera nella distribuzione	123
3.2. Scenari in evoluzione: l'affermazione dell'E-commerce nel comparto fashion	131
3.3. L'impatto della progettazione del sito Web sul ritorno economico nel settore moda	143
3.4. Store on-line e off-line verso l'integrazione	155
3.5. Casi di studio	163
1. Tiziana Fausti	
2. Il Giglio	
3. Luisa via Roma	
<b>Conclusioni</b>	<b>183</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>195</b>



## INTRODUZIONE

Questa tesi di laurea si prefigge l'obiettivo di approfondire la distribuzione del comparto moda con particolare riferimento ai cambiamenti introdotti dall'affermazione dell'e-commerce, introducendo alcune riflessioni e proposte basate sull'analisi di alcuni *case studies*.

I capitoli di questo lavoro cercheranno di delineare il percorso dell'evoluzione della distribuzione non solo come strategia di marketing, ma anche come questa sia stata influenzata dai cambiamenti dei consumi e dalle modifiche intervenute nel Sistema Moda: mostrando la rinnovata attenzione posta sulla qualità a discapito della quantità si spiegherà da che cosa tale cambiamento di visione è stato generato e di quali siano le cause scaturenti, riassumibili adesso nella saturazione dei mercati, nella globalizzazione e nelle modificazioni nei comportamenti dei consumatori.

Vedremo come la distribuzione concerne sempre più la modalità di vendita, dovendo essere coerente sia con la strategia aziendale che con le richieste del mercato di riferimento, facendo emergere che il contesto attuale dimostra chiaramente come sopravvivano solo le *fashion companies* che adottano valide strategie distributive, mentre vengono espulse le realtà che non sono capaci di adattare la leva distributiva al differente panorama competitivo.

I filoni di ricerca esaminati per la stesura del lavoro sono molteplici: spaziano dagli approcci sociologici, a quelli storici, a quelli psicologici, a quelli semiotici, fino ai più recenti studi delle scienze economiche.

Una peculiarità emersa in tutte le ricerche sull'argomento moda mostra l'esistenza di un fulcro di innovazione da cui si diffondono le nuove idee, sia in forma gerarchica che all'interno di stessi gruppi sociali. Oggi non è più possibile riconoscere uno stile dominante, ci troviamo nell'era del pluralismo delle mode, in cui sono gli stessi consumatori gli artefici degli stili, delle tendenze, i quali continuano ad evolversi giorno dopo giorno spinti da cambiamenti sociali e culturali che affondano le proprie radici negli ultimi decenni del Novecento. Da tale considerazione si evince che la moda è un fenomeno articolato e ricco di sfumature e per tale ragione difficilmente interpretabile seguendo un'unica teoria di riferimento. In tale mutato contesto emerge l'utilità e la necessità di un approccio che sappia contemporaneamente considerare differenti ambiti

al fine di generare una visione integrata fra le diverse fasi che vanno dalla progettazione sino alla distribuzione.

I metodi teorici e metodologici multidisciplinari seguiti nello studio sono caratterizzati da un approccio diacronico, riportando dati, statistiche e rapporti realizzati da istituti di ricerca a livello nazionale ed internazionale e producono un'analisi contemporaneamente di tipo qualitativo e quantitativo: la prima ha come scopo quello di chiarire in maniera descrittiva la tematica in esame, mettendo a fuoco specifici aspetti teorici, manageriali e tecnologici utili alla comprensione ed alla gestione della distribuzione partendo dalla definizione del concetto di moda, la seconda si completa riportando alcuni dati relativi a singoli anni e descrivendo i *trend* concernenti l'evoluzione dei *format* distributivi attraverso differenti prospettive supportate da ricerche/statistiche di provenienza eterogenea (Istat, Indicod- Ecr, Trade Lab, Hermes Lab, FederDistribuzione, SMI, Ref Ricerche, ecc.).

Lo studio si concentra specificamente su tre *cases studies* riguardanti: Tiziana Fausti, Giglio e Luisa Via Roma. È opportuno specificare il ruolo occupato da Yoox pur essendo un caso particolare, in quanto vende esclusivamente on-line, rappresenta il pioniere e modello di riferimento per chi opera nel settore, infatti le aziende di moda che hanno deciso di intraprendere l'ampliamento delle strategie distributive, sconfinando anche verso quelle virtuali, hanno preso come piattaforma di riferimento proprio quella di Yoox. La ricerca empirica si fonda su studi effettuati dal personale interno alle aziende; tramite la raccolta dati e la successiva rielaborazione è stato possibile effettuare delle riflessioni riguardo alla reale panoramica di quali siano le strategie attualmente perseguite dalle aziende del settore moda che si focalizzano sull'ultima fase della catena del valore. Dai casi esaminati emerge la crescente importanza del canale on-line, seppur le tre aziende abbiano un rilievo differente è possibile affermare che il futuro del settore moda sarà dominato sempre più da Internet: tale strumento ricopre un ruolo centrale sia per quanto riguarda le politiche distributive che per la comunicazione. In generale, è possibile affermare che in molte situazioni il commercio elettronico ha modificato la consueta *routine* aziendale

Lo studio si concentra sulle più moderne forme distributive nel settore moda, ma prima di giungere al fulcro dello studio è stato necessario inquadrare l'argomento di interesse in un più ampio contesto, infatti l'analisi inizia dalla definizione del fenomeno moda sin dalle prime forme; tale approccio mira a chiarire alcune delle caratteristiche



fondamentali del comparto *fashion*, inoltre a causa della scarsità di specifici studi riguardanti la distribuzione della moda cerca di colmare alcune lacune conoscitive.

Il lavoro di tesi si articola in tre capitoli. Il primo è dedicato a tratteggiare in maniera dettagliata il fenomeno moda per come è stato oggetto di approfondimento da parte di numerose discipline distinguibili in vecchie e nuove prospettive di analisi. Partendo dalla classificazione del passato, che relegava la moda alla sfera dell'effimero, si cercherà di far emergere come solo con il passare del tempo e l'avvicinarsi di significativi mutamenti il fenomeno ha assunto una rilevanza crescente, presentandosi oggi come una proiezione della nostra società che offre un'interessante chiave di lettura per comprendere i consumatori moderni. Vedremo che la trasformazione più significativa della moda è avvenuta negli anni Settanta, periodo in cui si è affermato e diffuso il *prêt-à-porter*, ma si cercherà di dimostrare che con l'affermazione del paradigma del *fast fashion*, la nuova composizione dei consumi e l'abbattimento dei confini territoriali e culturali, è emersa una nuova fase altrettanto innovativa e dirompente che delinea l'importanza della distribuzione, vista come leva indispensabile per sopravvivere in un contesto in costante mutamento.

Nel secondo capitolo dell'elaborato viene tratteggiata la strategia distributiva nel comparto moda. Si è pertanto voluto descrivere l'evoluzione che ha pervaso la distribuzione mostrando canali distributivi sempre più complessi e realizzati ad *hoc* in base al contesto socio – economico e indagando sull'evoluzione dei consumi e sulla conseguente evoluzione del sistema moda. L'analisi è partita dalle prime forme distributive, del lontano Medioevo, sino ad arrivare ai *format* attuali, ponendo particolare attenzione sui criteri che orientano la difficile scelta del canale distributivo, decisione non modificabile in maniera repentina. Riflettendo specificamente sulla distribuzione italiana del comparto moda si mostreranno le peculiarità che hanno causato un ritardo nell'avvento della modernizzazione dei *format* distributivi, sebbene negli ultimi anni sia stato introdotto l'impiego sempre più intenso delle nuove tecnologie. Verrà pertanto spiegato per quali motivi non è corretto parlare di un vero e proprio passaggio dei *format* distributivi dalla tradizione all'innovazione, mentre invece sia opportuno analizzare come i differenti canali si affianchino e collaborino alla formazione di una strategia distributiva moderna approfondendo alcune strategie quali la multicanalità ed il ruolo dello *shopping experience* fino a giungere ad un panorama di prospettive future del *fashion retail*.

Il terzo capitolo ha come oggetto specificamente l'analisi delle nuove tecnologie nella distribuzione dell'abbigliamento, esaminando gli scenari distributivi attuali dominati dall'affermazione dell'e-commerce. Si evidenzierà come il nuovo canale distributivo ha comportato vantaggi sia per i produttori/distributori che per i consumatori, determinando una forte spinta verso tale canale, cambiando la modalità di fare *shopping* ed il *modus vivendi* dei negozi, i quali non potranno più rimanere imbrigliati nella concezione tradizionale, ma dovranno adattarsi al contesto competitivo in cui il processo di acquisto è ribaltato e dove il consumatore sente sempre meno la necessità di recarsi personalmente in un luogo fisico propendendo sempre più verso la ricerca di esperienze uniche che trovano il giusto spazio nel Web. Per mostrare questi cambiamenti sarà proposto un paragone fra le strategie adottate dalle aziende di moda nell'ambito dello *store online* e quelle scelte per gli *store offline*, dimostrando la scarsa validità del noto luogo comune in base al quale l'ampia diffusione della rete comporterebbe la chiusura dei negozi tradizionali ed incitando, invece, le *fashion companies* a porre in essere strategie multicanali dinamiche e coinvolgenti differenti tipologie di canali distributivi per competere adeguatamente, giungendo a soluzioni multipiattaforma, in modo da far sì che il commercio *online* non svolga il ruolo di mero sostituto di strategie tradizionali, ma occupi una posizione complementare e volta a rafforzare la posizione di queste.

Lo studio si conclude con una ricerca empirica concernente tre aziende di moda attualmente attive che hanno creduto nell'adozione del canale virtuale, ma che allo stesso tempo hanno continuato a gestire il negozio fisico optando per l'integrazione fra i differenti canali, tradizionali o innovativi.

L'intero lavoro è orientato a far comprendere il fondamentale ruolo della fase distributiva nel comparto moda così come è emerso a seguito delle richieste provenienti dal mercato. Si osserverà che il consumatore moderno è sempre più consapevole ed esigente, non si accontenta più solo di acquistare un buon prodotto, ma è attento anche ai servizi indispensabili per renderlo disponibile e proprio per tale ragione recentemente le *fashion companies* hanno sentito la necessità di porre maggior attenzione alla parte finale della catena del valore in precedenza ritenuta marginale. Si è così voluto dimostrare che oggi non è necessaria la fisicità dello spazio entro cui effettuare gli acquisti, ma è rilevante la modalità di gestione e realizzazione dello spazio, il quale può essere sia reale che virtuale ma anche contestualmente *offline* ed *online*. Vedremo che la

scelta dell'individuo dipende sempre meno dalle caratteristiche intrinseche del prodotto e sempre più da fattori soggettivi ed instabili facendo assumere un ruolo strategico al luogo (inteso in senso ampio) nel quale è acquistato. Il negozio non sarà più visto solo come spazio di vendita, ma anche come fondamentale strumento di comunicazione, comportando la trasformazione da punto vendita a “macchina per vendere” in cui il negozio è dedicato alla creazione del valore immateriale del prodotto. Il consumatore recandosi in negozio o sul sito *online* è come se potesse vivere una prova anticipata dell'esperienza che il capo/accessorio di moda è in grado di garantire solo dopo l'effettivo acquisto.

In conclusione cercheremo di affermare che il negozio è il luogo in cui un semilavorato, ovvero il prodotto che esce dall'industria, si trasforma in prodotto finito solamente dopo essere stato trattato da una macchina che trasforma i bisogni in desideri: la nuova concezione tecnologica del punto vendita.



# L'evoluzione della distribuzione on-line nel settore moda: i casi di Giglio, Tiziana Fausti e Luisa Via Roma

## CAPITOLO I

### Il fenomeno della moda: fra vecchi e nuovi paradigmi

#### 1.1. Il concetto di moda e le prime prospettive di studio

La definizione della moda risulta essere una questione spinosa e tutto sommato irrisolta, data la grande varietà di significati che si “nascondono” in questo termine e negli usi che ne vengono fatti. Questione che viene spesso elusa facendo riferimento al vocabolario<sup>1</sup>.

Secondo Devoto,

*la moda è un principio universale, uno degli elementi della civiltà e del costume sociale, che interessa non solo il corpo ma anche tutti i mezzi di espressione di cui l'uomo dispone*<sup>2</sup>.

Nel dizionario Garzanti il termine moda rappresenta:

*l'usanza più o meno stabile che, trasformandosi in gusto prevalente, si impone nelle abitudini, nei modi di vivere, nelle forme del vestire*<sup>3</sup>.

Anzitutto moda non è una parola antica, sebbene la sua etimologia della radice derivi dal latino aureo *mos*, ovvero usanza, costume, legge, regola, buoni costumi, moralità; secondo altri invece deriverebbe da *modus*, attribuendole i significati di modo, maniera, misura, norma, criterio o modalità regolative di scelte.

Dall'ampio insieme di significati emerge che il gusto, anche se è espressione delle più profonde scelte individuali, deve confrontarsi con un delineato sistema di regolamentazione sociale che stabilisce ciò che in uno specifico tempo e luogo può essere considerato “di moda”<sup>4</sup>.

Nel panorama italiano la parola moda appare intorno alla metà del Seicento come prestito dal francese *mode*. Presumibilmente il primo esempio letterario dell'uso di

---

<sup>1</sup> N. Giusti, *Introduzione allo studio della moda*, Bologna, Il Mulino, 2009, p. 13.

<sup>2</sup> G. Devoto, Oli G. C., *Il dizionario della lingua italiana*, Firenze, Le Monnier, 1995.

<sup>3</sup> *Il grande dizionario Garzanti della lingua italiana*, Milano, Garzanti, 1993.

<sup>4</sup> Non è casuale una probabile sovrapposizione etimologica fra i termini “moda” e “moderno”, gli studiosi sostenitori di tale orientamento sottolineano la dimensione evolutiva e istituzionale del gusto.

questo nuovo vocabolo risale ad Agostino Lampugnani che, nell'opera *La carrozza da nolo*, datata 1646, utilizza il termine “*modanti*” per indicare i seguaci della moda<sup>5</sup>.

Molto è stato detto e scritto sulla moda. L'interesse per lo studio della moda è stato caratterizzato da varie fasi: potremmo distinguere i paradigmi in vecchi e nuovi. I primi studi hanno coinvolto sociologi e storici, mentre le teorie identificabili nel secondo gruppo hanno richiamato l'attenzione di semiologi, antropologi, filosofi, letterati e più recentemente economisti e studiosi di management e marketing; è solo con la definitiva affermazione della moda che avviene il passaggio dalle analisi effettuate da un numero circoscritto di soggetti a studi estremamente articolati che spesso implicano una multidisciplinarietà.

La moda può essere associata all'attributo sfuggente, come ogni altro argomento che tocca una moltitudine di sfere, fra cui riveste un ruolo di rilievo la sensibilità e il gusto dell'individuo, quindi sembra che tutto ed il contrario di tutto si possa dire.

Le affermazioni riguardanti la moda sono veramente le più disparate; c'è chi sostiene che sia un settore futile, chi lo ritiene serissimo, inoltre, chi considera la moda solo quella delle sfilate e delle riviste e chi dà importanza solo alla moda dei convegni istituzionali; addirittura alcuni ritengono che la moda possa esistere solo nella mente di chi la crea ed infine che ogni individuo possa essere l'artefice della propria moda. Le visioni sopra accennate sembrano essere inconciliabili, ma, in realtà vi è un punto di contatto fra i differenti pensieri, infatti, secondo la maggior parte dei soggetti coinvolti nel *fashion world* la moda consente ai settori definiti “maturi” di orientarsi verso una dinamica e una redditività soddisfacenti rese possibili grazie allo stimolo continuo orientato all'allargamento e al rinnovamento della domanda<sup>6</sup>.

La moda è estro, creatività, intuito, ma anche organizzazione, strategia, management. Queste componenti, apparentemente contrastanti, devono convivere e amalgamarsi per assicurare il successo di un'idea imprenditoriale. Fino a qualche anno fa il successo del settore era determinato dalle capacità dei creativi, definiti come “l'anima emozionale” delle aziende della moda. Più recentemente si è diffusa una maggior consapevolezza dell'importanza dell'ambito manageriale, espressione “dell'anima razionale”<sup>7</sup>. La moda può riguardare tutte le manifestazioni esteriori dell'uomo.

---

<sup>5</sup> A. Lampugnani, *Della carrozza da nolo, ovvero Del vestire, et usanze alla moda*, Bologna, 1648.

<sup>6</sup> S. Saviolo - S. Testa, *Le imprese del sistema moda. Il management al servizio della creatività*, Milano, Etas, 2005, p. 3.

<sup>7</sup> D. Goleman, *Emotional Intelligence*, New York, Bantam Books, 1997.

A causa del numero elevato di significati ed accezioni che il termine possiede, nella letteratura scientifica e nel discorso quotidiano, si continua spesso ad oscillare tra differenti significati nel corso di una stessa analisi o di una stessa locuzione<sup>8</sup>. Esistono molteplici definizioni del concetto di moda caratterizzate da collegamenti con diversi filoni scientifici. L'ambiguità concettuale porta con sé una serie di problematiche: trattare oggetti sociali fra loro distanti come fossero la stessa cosa, ed a considerare come diversi gli stessi fatti sociali.

Nel linguaggio comune la parola moda viene usata con diverse sfumature di significato, frequentemente sentiamo locuzioni del tipo: “alla moda”, “di moda”, “di gran moda” o “andare di moda”. La parola consente diversi percorsi semantici che danno origine a diverse estensioni di significato. La questione fondamentale è che quelle che possono sembrare in un testo sfumature semantiche, corrispondono, nella ricerca sociale, a concetti diversi.

Progressivamente il significato è passato dal *modus* latino (maniera ma anche misura) al *façon* (maniera, derivante però dal latino *factio*) documentato a partire dal 1393, da cui deriva il termine *fashion* inglese, poi al sintagma “vestirsi all’ultima moda” e, infine, all’espressione “essere alla moda”, documentata dal 1549. Successivamente queste differenti sfumature sono convogliate nel termine *mode*, al plurale parola utilizzata a partire dal 1692 per delineare l’insieme delle professioni ad essa consacrate. Sin dall’etimologia, il termine comporterebbe un’accezione che rimanda all’ambito sociale e un’altra legata al sistema produttivo<sup>9</sup>.

Bruno Remaury, nel suo *Dictionnaire de la mode* del 1996, delinea il percorso etimologico del termine moda in francese, lingua della prima capitale storica della moda, Parigi<sup>10</sup>. Dal 1860, la parola moda acquista un duplice significato: “innamoramento collettivo e passeggero in materia di abbigliamento e di maniere” e di “insieme delle industrie dell’apparire”<sup>11</sup>.

Cercando di fornire un panorama completo ed esaustivo del termine si riscontrano tre significati principali:

- 1) Meccanismo sociale caratterizzato da imitazione o distinzione: la moda significa da un lato coesione di quanti si trovano allo stesso livello sociale e unità di una cerchia

---

<sup>8</sup> N. Giusti, *Introduzione allo studio della moda*, cit., p. 15.

<sup>9</sup> *Ibidem*, p. 21.

<sup>10</sup> *Ibidem*, p. 20.

<sup>11</sup> *Ibidem*, p. 21.

sociale da essa caratterizzata, dall'altro chiusura di questo gruppo nei confronti dei gradi sociali inferiori e loro caratterizzazione mediante la non appartenenza ad esso<sup>12</sup>. Pierre Bourdieu, grande sociologo francese, parla della moda come “dell'ultima differenza legittima”<sup>13</sup>;

- 2) Tipo di industria, o piuttosto un sistema istituzionale: “nel sistema della moda di lusso, mondi della moda diversi forniscono diversi ambienti organizzativi per la produzione dell'innovazione”<sup>14</sup>;
- 3) Stile modale di un gruppo particolare in un dato momento<sup>15</sup>.

È bene ricordare che per essere moda, qualsiasi fenomeno deve essere riconosciuto come tale, altrimenti si tratta di un episodio di “ignoranza pluralistica”, che si verifica quando più soggetti adottano il comportamento di altri senza tuttavia esserne consapevoli. Quando si parla di mode passeggere di casuali canalizzazioni del gusto che si applicano a vari ambiti, facciamo riferimento ad un fenomeno diverso dal sistema organizzato di comportamento collettivo che è la moda.

Herbert Blumer precisa che il termine moda (*fashion*) non deve essere confuso con il termine mode (*fads*); alla voce fashion dell'*Encyclopedia of the Social Sciences*<sup>16</sup>, asserisce che le mode costituiscono un genere di comportamento collettivo privo di continuità storica e che non necessita di alcuna garanzia di conformità per essere adottato. La moda è il risultato di un processo cosciente caratterizzato da due fasi fondamentali: innovazione e selezione<sup>17</sup>.

La parola moda viene usata in molteplici contesti, storicamente l'abbigliamento e le acconciature risultano essere i principali settori della moda, entrambi possono essere definiti come il “teatro delle novità più spettacolari”<sup>18</sup>.

Oggetto di analisi dei primi studi teorici e storici sulla moda e sul costume sono i mutamenti delle fogge del vestire. Fra le “strade” di accesso alla comprensione della moda e della sua storia, il modo di vestire ha un ruolo fondamentale: l'indumento è un

---

<sup>12</sup> G. Simmel, *Fashion*, in *International Quarterly*, 10, (1), 1904, ripubblicato in *The American Journal of Sociology*, 62, (6), 1957, pp. 541- 558.

<sup>13</sup> P. Bourdieu, *Questions de sociologie*, Parigi, Éditions de Minuit, 1984.

<sup>14</sup> D. Crane, *Questioni di moda. Classe, genere, e identità nell'abbigliamento*, a cura di E. Mora, Milano, FrancoAngeli, 2004.

<sup>15</sup> N. Giusti, *Introduzione allo studio della moda*, cit., pp. 21-22.

<sup>16</sup> *Encyclopaedia of the Social Sciences*, New York, The Macmillan company, 1930-1935.

<sup>17</sup> N. Giusti, Op. cit., p. 24.

<sup>18</sup> D. Calanca, *Storia sociale della moda*, Milano, Bruno Mondadori, 2002, p. 10.



fenomeno complesso e completo, perché, oltre a richiamare un discorso storico, economico, etnologico ed oggi tecnologico, ha anche una valenza di linguaggio. È possibile considerare il vestiario come sistema di comunicazione: sistema, cioè, di segni attraverso cui gli uomini delineano la loro posizione nel mondo ed il rapporto con esso<sup>19</sup>.

Secondo alcuni storici le motivazioni alla base dell'evoluzione dell'abbigliamento sono riconducibili a cause primordiali; oggi giorno le cause del cambiamento si sono modificate, i fenomeni di evoluzione sociale e del costume dei tempi moderni hanno fatto sì che il desiderio di affermazione della propria identità e la possibilità di avvicinarsi allo stile di vita delle classi sociali più affermate prendessero il posto dei moventi primordiali.

Attraverso i cambiamenti degli abiti, diviene possibile cogliere le trasformazioni sociali che hanno caratterizzato le società occidentali, dove “*la moda è stata maestra di vita*”<sup>20</sup>; vi è una identità fra storia della moda e storia della società. La moda allude in prima istanza ad una dicotomia tra il vecchio ed il nuovo, tra il presente e il passato, tra la staticità e la mobilità<sup>21</sup>. In particolare con il termine moda si intende: *il fenomeno sociale del mutamento ciclico dei costumi e delle abitudini, delle scelte e del gusto collettivamente convalidato e reso quasi obbligatorio*<sup>22</sup>. Il termine “costume” non coincide con il termine “moda”<sup>23</sup>. Costume nell’accezione *consuetudine costante e permanente che impegna il comportamento, la condotta, il modo di essere* di un gruppo sociale, rimanda al concetto di sistema, ossia ad un insieme di elementi correlati fra loro.

Se gli elementi vengono presi in considerazione singolarmente, sono privi di valore, mentre assumono un significato nel momento in cui sono legati da un insieme di regole collettive. Il costume fa riferimento ad una scala di valori ideali, a cui i membri di un determinato contesto storico-sociale tendono ad uniformarsi. Quando la “passione” per il nuovo e il rinnovamento delle forme diventano un valore, ovvero quando i cambiamenti delle fogge e degli ornamenti non costituiscono più un’eccezione ma

---

<sup>19</sup> D. Calanca, *Storia sociale della moda*, cit., p. 10.

<sup>20</sup> D. Roche, *Il linguaggio della moda*, Torino, Einaudi, 1991, p. 5.

<sup>21</sup> F. Braudel, *La dinamica del Capitalismo*, Bologna, Il Mulino, 1984.

<sup>22</sup> U. Volli, *Contro la moda*, Milano, Feltrinelli, 1988, p. 50.

<sup>23</sup> Secondo il celebre sociologo francese, Gabriel Tarde *la moda è una forma di imitazione nello spazio, mentre il costume è imitazione nel tempo*.

diventano una norma collettiva (cioè un costume) allora si può parlare di moda<sup>24</sup>. Da questo punto di vista la moda è sempre un fenomeno di costume. Perciò si può dire che esiste la moda quando l'amore per il nuovo diventa un principio costante. Secondo questa visione si può affermare che il vestire funzioni come un sistema di regole. Sono le regole che permettono all'abito di assumere un significato sociale codificato nel tempo dal costume, dalla tradizione o dal significato sociale stabilito dal sistema della moda<sup>25</sup>.

La sociologia è stata una delle prime discipline ad interessarsi al fenomeno della moda. Tra i contributi di maggior rilievo vi è quello di Georg Simmel che introdusse, insieme a Veblen, la teoria del *trickle down effect*, secondo cui non appena le classi inferiori cominciano a copiare lo stile delle classi più elevate, queste abbandonano lo stile in voga e ne adottano uno nuovo, che li differenziava nuovamente dai ceti più bassi; come un circolo senza fine<sup>26</sup>. Per lo studioso l'aspetto più curioso della moda è la sua capacità di unire e separare allo stesso tempo, che si concretizza nell'imitazione e nella distinzione.

Successivamente gli studi del sociologo Roland Barthes e dello storico Fernand Braudel attraverso diversi approcci, indagavano l'intero spettro delle diramazioni in cui si attuava l'evoluzione del costume e della moda<sup>27</sup>. Il pensiero di entrambi risulta qualificante per aver posto uno stravolgimento, un allargamento e soprattutto un approccio diverso alla tematica.

*La storia del vestiario non costituisce una sorta di inventario delle diverse forme che si sono susseguite nei secoli, ma una storia che si delinea circolarmente, in cui prospettiva economica, sociale e antropologica, lungi dall'essere settorializzate in comparti stagni, si connettono in profondità*<sup>28</sup>.

Barthes delineò le interpretazioni psicologiche del vestire e la capacità del costume di produrre valori sociali. Tratteggiando la differenza fra costume e abbigliamento

---

<sup>24</sup> D. Calanca, *Storia sociale della moda*, cit., p. 7.

<sup>25</sup> P. Calefato, *Moda, corpo, mito*, Roma, Castelvechi, 1999, pp. 5-18.

<sup>26</sup> Il primo intitolato *Zur Psychologie der mode. Soziologische Studie* pubblicato nel 1985, il secondo intitolato *Philosophie der Mode* edito nel 1905 e ripubblicato con degli aggiustamenti nel 1911 con il titolo *Die Mode*.

<sup>27</sup> Secondo il celebre sociologo francese Gabriel Tarde la moda è una forma di imitazione nello spazio, mentre il costume è imitazione nel tempo.

<sup>28</sup> D. Calanca, *Storia sociale della moda*, cit., p. 12.

definì il primo come una realtà sociale e il secondo come una realtà individuale<sup>29</sup>. Le storie del costume esaminando le forme, hanno cercato di classificare le differenze, come interne al sistema vestimentario, cioè i cambiamenti di linea e come esterne, mutate dalla storia generale, le epoche, i paesi, le classi sociali. L'insufficienza delle risposte è sia sul piano analitico sia su quello sintetico. Barthes concentrò la propria attenzione anche sulla periodizzazione storica auspicando di poter associare alla storia del costume una datazione centrale, al posto di una iniziale ed una finale. Anche se è possibile datare l'apparizione di un indumento, sembra opportuno discernere l'invenzione della moda con la sua adozione ed è ancor più discutibile associare ad un indumento una fine rigidamente stabilita.

L'analisi effettuata da Barthes per il rinnovo degli studi del costume è stata sottoposta ad un'indagine critica puntuale da parte di Fernand Braudel nell'opera intitolata "*Civiltà materiale, economia e capitalismo*", nella quale lo studioso definisce la storia dell'abbigliamento:

*meno aneddotica di quello che appaia. Essa pone tutti i problemi: delle materie prime, dei procedimenti di lavorazione, dei costi, delle immobilità culturali, delle mode, delle gerarchie sociali*<sup>30</sup>.

La storia della moda evidenzia, dunque, secondo le parole di Braudel tutta una serie di aspetti, tra cui spiccano i caratteri sociali ed economici di tale fenomeno. L'intreccio delle diverse linee di analisi prospetta un nuovo modello valido per la storia del vestiario, caratterizzato da tre aspetti principali.

Il primo riguarda la constatazione secondo cui l'abito rinvia sempre alle strutture e ai contrasti sociali, infatti, come sottolinea lo stesso Braudel:

*Mutando a piacere, l'abito rivela dappertutto con accanimento i contrasti sociali. Perciò le leggi suntuarie derivano dunque dalla saggezza dei governi, ma anche dal malumore delle classi più elevate della società quando si vedono imitare dai nuovi ricchi*<sup>31</sup>.

Il secondo riguarda la constatazione storica del fatto che nelle società orientali il continuo cambiamento degli abiti non esiste. In Cina per lungo tempo l'abito dei mandarini rimane lo stesso, in casa si vestono con semplici abiti di cotone, mentre

---

<sup>29</sup> Atto del vestirsi attraverso cui l'individuo elabora l'istituzione generale del costume. Riporto il titolo di alcune opere significative di Barthes: R. Barthes, *Sistema della moda*, Torino, Einaudi, 1970; R. Barthes, *Storia e sociologia del vestito*, in *Il senso della moda*, Torino Einaudi, 2006.

<sup>30</sup> F. Braudel, *Civiltà materiale, economia e capitalismo secoli XV- XVIII*, Torino, Einaudi, 1993, p. 282.

<sup>31</sup> Ibidem, pp. 282-283.

durante le funzioni indossano l'abito adeguato. Tale abito ricopre una vera e propria funzione di maschera sociale che identifica la persona. Ritenere giusta ed indiscutibile l'eredità degli avi, ripetendo i modelli del passato, priverebbe il significato della moda stessa, ed inoltre, considerare immutabili le strutture sociali, costituirebbe un ulteriore ostacolo alla moda, quale inno al presente ed al nuovo. Per giungere alla costituzione di un "regno della moda" è necessaria la modificabilità dell'impianto sociale e l'apertura verso il continuo cambiamento dell'estetica. Tali cambiamenti non compaiono in molte aree orientali<sup>32</sup>.

Il terzo aspetto concerne la "geografia dei tessili". Tale argomento risulta importante in quanto implica lo studio dei sistemi di produzione del tessile, dei materiali e delle tecniche di lavorazione. La storia dell'abbigliamento dovrebbe condurre a quella dei tessili e dei tessuti.

Da questo quadro emerge una nuova caratterizzazione degli studi della storia del vestiario opposta alla storiografia tradizionale, il pensiero di Barthes e Braudel rientra in ciò che può essere definita "nuova storia" del costume.

A partire dagli anni Settanta si diffonde un approccio allo studio della moda articolato come segue:

- a) gli usi e i costumi del vestire sono utilizzati per studiare l'intreccio fra la storia delle idee e quella del pensiero economico, la relazione fra i cambiamenti del gusto e l'incidenza del progresso scientifico;
- b) la storia del vestiario non è un semplice inventario di immagini ma riflette l'intricato groviglio di fenomeni sociali, economici, politici, culturali e di costume caratterizzanti un'epoca<sup>33</sup>;
- c) la storia degli abiti racchiude in sé un vasto panorama di temi, che vanno dalle materie prime alla determinazione dei costi, dalle gerarchie sociali alla cura del proprio corpo per finire alle relazioni interpersonali.

---

<sup>32</sup> Il Giappone rimane per secoli fedele al kimono, non si verificano mutamenti se non in seguito a cambiamenti politici radicali. Nell'impero turco le classi sociali elevate sono contraddistinte dallo stesso abito.

<sup>33</sup>Lo studio della moda secondo la prospettiva storica pone in contatto due livelli della realtà: *quello dell'abbigliamento, atto individuale mediante il quale l'individuo si appropria di quanto viene proposto dal gruppo; quello del vestiario, concepito sociologicamente come elemento di un sistema formale, consacrato dalla società [...]. La moda si situa al crocevia fra abbigliamento e vestiario: tra ciò che un individuo può immettere nel sistema fino a farlo diventare patrimonio comune, e ciò che viene immesso e riprodotto su scala collettiva. [...] il significato di quel che si indossa cresce quanto più passa dall'atto personale al gesto comune. [...] Studiare la moda equivale, in questa prospettiva, a studiare i rapporti sociali e i caratteri della loro evoluzione: D. Roche, *Il linguaggio della moda, Alle origini dell'industria dell'abbigliamento*, Torino, Einaudi, 1991, pp. 46-49.*

Un discorso a parte concerne la storiografia italiana sulla moda, il cui avvio si ascrive agli studi di Rosita Levi Pisetzky, definita “*la signora del costume italiano*”, che ha inteso l’abito come mezzo di comunicazione e documento sociale e la moda come storia del costume<sup>34</sup>. Solamente a partire dagli anni Novanta la moda è divenuto in Italia un vero e proprio argomento di studio, grazie in particolare ai lavori sul medioevo e l’età moderna della storica Maria Giuseppina Muzzarelli, come lei stessa ha sottolineato:

*È stato fin qui piuttosto debole l’interesse per gli storici, con qualche eccezione per vesti e società. Non è stata utilizzata questa via per conoscere meglio possibilità, aspirazioni e gusti degli uomini e delle donne vissuti fra Medioevo e prima Età moderna*<sup>35</sup>.

La Muzzarelli ha cercato, dunque, di colmare tale vuoto nello studio *Vesti e società dal XIII al XVI secolo*, in cui ha inteso offrire un quadro storiografico completo abbandonando un approccio meramente descrittivo.

La circostanza per cui in Italia le pubblicazioni in materia sono poco numerose è ascrivibile al pregiudizio, oggi ancora radicato fra gli storici, che la moda appartenga alla storia minore e non a quella maggiore<sup>36</sup>.

Nel corso dei secoli sono avvenuti numerosi stravolgimenti principalmente dovuti all’allargamento della domanda e all’incessante accelerazione del processo produttivo e distributivo. Tali modifiche hanno fatto sì che il numero di persone coinvolte ed interessate al settore moda crescessero, attirando in questo modo l’attenzione di un ampio gruppo di studiosi appartenenti alle più disparate aree e dando così origine a quelli che possono essere definiti nuovi paradigmi. Per quanto sinora analizzato, escludendo le nuove prospettive, si evidenzia la diversità di visione tra sociologi e storici. In particolare, gli studiosi di sociologia considerano la moda un sistema che implica differenziazione delle varie classi sociali, mentre gli storici asseriscono che vi è identità fra la storia della moda e storia del costume.

Le nuove prospettive coinvolgono aree disciplinari diverse rispetto alla sociologia e alla storia sebbene le teorie elaborate dai sociologi e dagli storici non siano completamente da accantonare. Gli studi recenti riguardanti la moda, invece, sempre più spesso sono caratterizzati da visioni scaturenti da una fusione di filoni di ricerca.

---

<sup>34</sup> R. Levi Pisetzky, *Il costume e la moda nella società italiana*, Torino, Einaudi, 1995.

<sup>35</sup> M. G. Muzzarelli, *Guardaroba medievale. Vesti e società dal XIII al XVI secolo*, Bologna, Il Mulino, 1999, p. 19.

<sup>36</sup> *Ibidem*, p. 15.

## 1.2. Fashion studies e nuovi filoni di ricerca

I *Fashion studies* sono una disciplina in pieno consolidamento che ha cominciato abbastanza recentemente a mettere insieme un nucleo bibliografico significativo di classici, ma ancora agli inizi di una riflessione metodologica comune.

Negli ultimi anni si è sentito parlare sempre più di *Fashion studies* e di *Fashion theory*; l'espressione *Fashion theory* implica una concezione della moda come sistema entro il quale si manifestano iconografie culturali ed estetiche del corpo rivestito, secondo un approccio multidisciplinare<sup>37</sup>. Con la diffusione di questo approccio le tradizionali visioni storiche e sociologiche sono oltrepassate in chiave critica e la teoria è implicitamente intesa come decostruzione di canoni universalistici.

La scelta dell'uso della lingua inglese è voluta e non casuale, essa tende a sottolineare la consapevolezza translinguistica. L'espressione *Fashion theory* contempla quale oggetto di indagine la moda, che nella nostra epoca viene considerata come sistema entro cui si riproducono ruoli, gerarchie sociali, modelli dell'immaginario e figure del corpo. "La teoria di moda è teoria della cultura".

L'espressione *Fashion theory* non coincide con l'espressione *Fashion studies*: quest'ultima riguarda gli studi di moda in senso ampio arrivando ad includere le varie discipline attinenti ai mestieri del mondo della moda, dallo stilismo al marketing. L'uso dell'espressione *Fashion theory*, invece, qualifica un approccio teorico trasversale che anteriormente a qualunque "saper fare professionale" identifica il sistema moda inteso come una speciale dimensione della cultura materiale, della storia del corpo, della teoria del sensibile<sup>38</sup>. *Fashion Theory* è peraltro anche il titolo di una delle più famose riviste accademiche internazionali nel campo della moda sottoposte al *peer review*, diretta da Valerie Steele ed edita da Berg (Oxford).

Dopo aver cercato nel paragrafo precedente di chiarire tramite alcune riflessioni il significato del termine moda, mi preme sottolineare che ogni visione della moda ha dato origine a prospettive teoriche e di ricerca differenti. Cercando di tracciare un percorso evolutivo delle prospettive di osservazione, vediamo come queste vanno dalla sociologia, in cui le analisi dei consumi offrono strumento di lettura della stratificazione sociale, passando per l'antropologia, che studia il legame intercorrente tra moda, corpo e cultura, la psicologia, incentrata sulle analisi delle motivazioni

---

<sup>37</sup> *Fashion Theory: The Journal of Dress, Body and Culture*, Oxford, Berg.

<sup>38</sup> P. Calefato, voce Fashion Theory, *Dizionario degli studi culturali*, all'indirizzo [http://www.culturalstudies.it/dizionario/lemmi/fashion\\_theory.html](http://www.culturalstudies.it/dizionario/lemmi/fashion_theory.html).

profonde dei consumi e quindi i consumi come elemento essenziale dell'identità dell'uomo, la storia, che studia la storia della moda come la storia del costume, la filosofia, che della moda studia la sua insaziabile ricerca del 'nuovo', dei meccanismi della sua diffusione, della sua relazione con il corpo e il linguaggio, del suo status di merce e di arte e del suo ruolo come ideale di vita, la semiotica, che identifica gli abiti come lingua, dotati di un vocabolario e di un linguaggio proprio e, infine, l'economia, che verrà trattata separatamente all'interno di questo lavoro. È inoltre rilevante sottolineare la vastità di studi teorici a cui, purtroppo, non corrisponde uno sforzo altrettanto significativo nella ricerca empirica.

Facendo riferimento al passato è possibile notare che nel lungo elenco degli studiosi che si sono occupati di moda sono presenti in numero esiguo e in maniera occasionale gli economisti; più in generale è possibile affermare che è assente il punto di vista dell'economia, ma la questione è in evoluzione.

È chiaro e costante il riferimento alle scienze sociali, infatti in passato sociologia ed economia si differenziavano a fatica dalla filosofia e dal suo metodo, ma altrettanto importante è precisare che l'approccio sociologico non è l'unico possibile, né, forse, è il più utilizzato per studiare la moda.

Tutti gli studiosi hanno cercato di ricondurre l'esame della moda al quadro di riferimento teorico e metodologico della propria disciplina d'origine.

In sintesi, gli approcci utilizzati nello studio della moda si possono classificare come segue:

- a) di carattere sociologico, che riconoscono l'importanza dei processi di distinzione, imitazione e differenziazione sociale;
- b) di carattere storico, a loro volta divisi in due grandi filoni: coloro che vedono il vestito o il suo manifestarsi come un prisma che riflette la cultura di un periodo di una società e coloro che interpretano il vestito attraverso i modi della storia dell'arte<sup>39</sup>;

---

<sup>39</sup>Dall'unione di questi due filoni, moda come specchio della società vs. manifestazione artistica si ritrova un'espressione di conio recente, *cultural history* in cui si riconoscono autori come Valerie Steele. Per tale prospettiva la questione principale è capire i simboli e i significati della moda nella società moderna e analizzare i motivi per cui Parigi è restata a lungo capitale internazionale dello stile.

- c) di carattere visuale, strettamente legati alle prospettive storico-artistiche, che raccontano e analizzano la moda attraverso un linguaggio ancorato alle professioni del campo e una visione al tempo stesso recente, ma per alcuni sensi tradizionale<sup>40</sup>;
- d) di carattere psicologico, cercano di spiegare i contenuti della moda ponendo al centro delle interpretazioni la competizione sessuale;
- e) di carattere antropologico, indagano l'importanza dell'istinto del nuovo e della curiosità<sup>41</sup>;
- f) di carattere semiotico, che mirano ad utilizzare la moda vestimentaria come sistema di significati e come un codice che veicola messaggi relativi all'identità culturale (sulla scia del lavoro pionieristico di Barthes);
- g) di carattere economico-culturale, che è legato a concetti come quello di “azione collettiva” e “produzione e di mondo dell'arte”.

L'elenco sopra riportato, in cui si osserva lo sconfinamento verso differenti discipline, appare comunque attualmente non esaustivo. Una peculiarità che merita di essere citata è quella che vede la storia della moda in Italia strettamente intrecciata con quella dell'economia: il sistema moda italiano rappresenta oggi uno dei settori di maggior rilievo e dinamismo dell'intera economia italiana. Quello della moda è un settore che può crescere solo se riesce a cogliere i processi di cambiamento sociale e culturale e se risponde con un prodotto di elevata qualità realizzato attraverso tecnologie innovative.

Focalizzandosi sull'Italia, gli studi di moda hanno avuto negli ultimi venti anni una notevole espansione, in seguito al successo internazionale riscosso dagli stilisti e dalle aziende del *prêt-à-porter* italiano negli anni Ottanta e Novanta. L'interesse per la moda, in principio di pertinenza di poche discipline, è andato coinvolgendo nuovi ambiti, con una tendenza riscontrata non solo in Italia ma in tutti i paesi ove la moda occupa un ruolo di rilievo. I primi nuovi contributi scientifici di approccio multidisciplinare in Italia dedicati al fenomeno della moda sono costituiti da due raccolte di saggi: l'annale della storia d'Italia Einaudi, *La Moda*, incentrato sull'analisi storica delle funzioni della moda nella società italiana dal medioevo al XX secolo e l'*Enciclopedia della Moda* dell'Istituto Treccani, caratterizzata dall'analisi della moda

---

<sup>40</sup> Non bisogna dimenticare che fra le prime forme di circolazione della moda vestimentaria ci sono stampe spesso inserite in riviste periodiche che permettevano la diffusione degli stili in tutto il mondo.

<sup>41</sup> R. Ruocco, *Manuale di antropologia della moda*, Lecce, Libellula Edizioni, 2012.



come fenomeno sociale, culturale ed economico dall'Ottocento ai giorni nostri. In Italia non è ancora presente una storiografia consolidata, ma questi primi lavori hanno fatto sì che maturasse un interesse per il fenomeno moda osservato seguendo molteplici punti di vista<sup>42</sup>.

Oggi gli approcci maggiormente utilizzati hanno un forte legame con l'economia, possono ad esempio ricadere nell'ambito organizzativo, del management e del marketing. Gli studi organizzativi hanno considerato la moda come uno dei tanti contesti articolati da analizzare con le solite categorie, anziché mettere alla prova queste ultime cercando di cogliere le peculiarità della moda. Gli studiosi appartenenti a tale filone si sono impegnati nel cercare casi empirici per validare teorie formulate in altri contesti. La prospettiva organizzativa ha mancato di cogliere i tratti propri della moda, oggetto di studio estremamente complesso e ricco di significati da rendere insidiosa la profonda comprensione scientifica del fenomeno. Uno dei limiti più grossi degli studi organizzativi è rappresentato dalla mancanza di una definizione autonoma di moda, da cui discendono una serie di imprecisioni e forzature che implicano generalizzazioni del fenomeno moda<sup>43</sup>.

Proseguendo nell'analisi dei nuovi approcci, si nota che al giorno d'oggi si è consolidato il legame fra creatività e management consentendo la diffusione delle prospettive di analisi manageriali. Il rapporto fra estro e capacità gestionali costituisce uno temi centrali per comprendere le specificità del modello manageriale nelle aziende del sistema moda. La complessa articolazione delle aziende di moda, tipica del modello attuale, ha reso inevitabile la necessità di un apparato di management. Le scienze manageriali applicate nelle aziende di moda saranno in parte ispirate a quelle sviluppatesi in altri settori. I manager delle imprese della moda, pur divenendo sempre più importanti, dovranno confrontarsi con i tecnici e i creativi. L'integrazione fra management e creatività richiede un modello e una professionalità manageriale dotata di elevata specificità: occorre un manager con un bagaglio culturale interdisciplinare, capace di integrarsi ed interagire con ciò che può essere definita "l'anima emozionale" della moda.

Gli approcci che pongono al centro dello studio il marketing della moda possono essere definiti di *fashion marketing*. Il *fashion marketing* rappresenterebbe la bussola

---

<sup>42</sup> V. Pinchera, *La moda in Italia e in Toscana. Dalle origini alla globalizzazione*, Venezia, Marsilio Editori, 2009, pp. 9, 10.

<sup>43</sup> N. Giusti, *Introduzione allo studio della moda*, cit., pp. 157-161.

per poter navigare ed orientarsi in un mercato di difficile interpretazione. Per la dinamicità e le difficoltà che la moda racchiude in sé, si rende necessaria una chiave di lettura che permetta la comprensione dello sviluppo. È questo il fine cui il fashion marketing deve tendere, guidare l'approccio complesso della moda nei confronti del mercato, della domanda, del *trade* e dei consumatori<sup>44</sup>.

Gli studi empirici sulla diffusione delle mode utilizzavano strumenti di ricerca di tipo quantitativo. Con lo spostamento dell'attenzione verso il mondo dell'arte, l'approccio di studio più adatto diviene quello qualitativo, attraverso cui è possibile approfondire in maniera dettagliata le conoscenze<sup>45</sup>. Complessità e fascino del fenomeno moda hanno consentito lo sviluppo di studi caratterizzati da punti di vista differenti, la pervasiva affermazione della moda in quasi tutti gli ambiti sociali ha fatto sì che si diffondessero riflessioni sia di carattere qualitativo che quantitativo.

Parafrasando un'espressione di Shakespeare, "*la moda spesso appare fatta della stessa materia di cui sono fatti i sogni, sfuggente, impalpabile e contraddittoria*"<sup>46</sup>. È, tuttavia, un dato ormai acquisito che questa stessa materia è in grado di generare rilevanti effetti di natura economica portando allo sviluppo di nuovi filoni di ricerca.

La moda è un "motore", come ben evidenziato da una ricerca pubblicata già nel 1999 da Pitti Immagine, in grado di moltiplicare il valore dei semplici tessuti e abiti a cui si applica<sup>47</sup>. La prospettiva economica rispetto agli approcci precedenti risulta essersi sviluppata solo di recente.

Anni fa l'accostamento delle parole economia e moda poteva sembrare strana, infatti, in passato, nell'insieme degli elementi che costituivano la base della *knowledge economy*, solo la tecnologia occupava un ruolo importante. Con il tempo si è affermata l'idea secondo cui l'innovazione e la conoscenza non hanno soltanto basi tecnologiche, consentendo all'industria della moda di trovare spazio per la propria espansione.

Oggi appare del tutto naturale pensare ad un sistema moda come ad uno spazio organizzato di azione collettiva, ma non è sempre stato così. Una definizione di moda, fra le molte possibili, inquadra la moda nel contesto dei fenomeni sociali di imitazione e di distinzione che permette ad oggetti o ad atteggiamenti specifici di diffondersi in un dato momento diventando lo stile modale. Anche se tentassimo di limitare il campo

---

<sup>44</sup> A. Foglio, *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*, cit., pp. 114- 121.

<sup>45</sup> *Ibidem*, pp. 27-29.

<sup>46</sup> W. Shakespeare, *La tempesta*, Ifaac Iagard, Ed. Blount, Londra, 1623.

<sup>47</sup> M. Ricchetti - E. Cietta (a cura di), *Industria e servizi in un settore guidato dall'innovazione*, Milano, Bruno Mondadori, 2006, p. XI.

della moda vestimentaria, dovremmo riconoscere che essa comprende ben più dei vestiti.

Al fine di definire che cosa sono gli oggetti di moda è necessario considerare la definizione dei confini del sistema all'interno del quale viene prodotta. Un'affermazione fondamentale è quella secondo cui non esiste moda senza un sistema moda<sup>48</sup>. La diffusione di oggetti e stili avviene grazie all'esistenza di un sistema di offerta e di domanda, è indispensabile l'interazione fra chi produce oggetti e chi li consuma. Coloro che producono o lanciano i prodotti sono, in genere, delle imprese, ovvero, riprendendo le parole di Lipovetsky “*istanze burocratiche specializzate*”<sup>49</sup> che definiscono i bisogni nella società dei consumi.

Caratteristica peculiare della moda è l'instabilità da cui discende un continuo e incessante mutamento, portando a definire la moda come cambiamento. Tale cambiamento deve presentare i caratteri di obbligatorietà, organizzazione e periodicità, niente è lasciato al caso, nessuna moda potrebbe diffondersi se non ci fosse un sistema organizzato che produce, seleziona e diffonde gli oggetti nei quali si concretizza ed identifica.

Il sistema moda è costituito da attori e comportamenti collettivi e coordinati che rendono possibile il passaggio dalla moltitudine di proposte dei *couturier* a quei pochi modelli che faranno parte dell'assortimento dei negozi o che, acquistati e portati, faranno parte dello stile di uno specifico arco temporale. Dall'articolazione sopra esposta si può evincere un processo casuale negli esiti, ma non nelle intenzioni. Si crea un vero e proprio *fashion system*, che funziona come un circuito chiuso in cui interagiscono produttori, distributori e consumatori.

Proseguendo nella panoramica delle analisi svolte, dobbiamo ricordare la studiosa Yuniya Kawamura, che analizza la moda come un sistema istituzionale che rappresenta un legame stabile di abitudini e credenze<sup>50</sup>. Altri ancora collegano la moda al concetto di “sistema d'azione”, in cui si creano legami fra persone che lavorano insieme, influenzandosi reciprocamente e che a loro volta sono condizionate dal sistema in cui operano.

---

<sup>48</sup> Nel pensiero di Pierre Bourdieu la moda nasce dalla logica di campo.

<sup>49</sup> G. Lipovetsky, *L'impero dell'effimero: la moda nelle società moderne*, Milano, Garzanti, 1989, riportato in: N. Giusti, *Introduzione allo studio della moda*, cit., p. 30.

<sup>50</sup> Y. Kawamura, *La moda*, Bologna, Il Mulino, 2006.

Se in passato il fenomeno della moda era visto come un sistema poco formalizzato, nel XXI secolo una concezione del genere non è più accettabile. Esistono delle regole codificate che rendono possibile il coordinamento del sistema e degli attori; tale formalizzazione fa sì che l'incertezza tipica del settore moda tenda a ridursi: le aziende del settore moda non sono vittime di un meccanismo capriccioso ed imprevedibile, ma parte attiva nella costruzione di un fenomeno collettivo.

Uno studio della fine degli anni Novanta effettuato da Balestri e Ricchetti ha fatto emergere una delle caratteristiche peculiari dell'industria della moda, ovvero la necessità di sinergia fra elementi materiali e immateriali<sup>51</sup>. La moda non viene più identificata con la semplice produzione di fili, di tessuti, di abbigliamento, richiede inoltre la combinazione di *know-how* tecnico e organizzativo, ma anche questo non è sufficiente; sarebbe infatti tutto inutile se non vi fosse il ricorso ai mezzi di comunicazione utili ai fini della previsione dei desideri dei consumatori. E' indifferente come avvenga la diffusione dei prodotti, sia essa verticale o orizzontale, *top down* o *bottom up*, la produzione e diffusione della moda dipende comunque dal *fashion system*, è il sistema di professionisti, aziende, media e trend setter, che processa il tutto, assicurando l'uniformità e di conseguenza, la prevedibilità dei comportamenti<sup>52</sup>.

Secondo la visione economica prevedibilità significa "riduzione dell'incertezza". Il designer occupa un ruolo importante di garante della relazione con il consumatore, erige quell'insieme di convenzioni che stabiliscono quello che viene offerto e quello che il consumatore si aspetta di trovare. L'apparato della moda ad un primo sguardo può sembrare spettacolare, ma, in verità, è un insieme di convenzioni fra produttori costituite nel tempo per cercare di limitare l'imprevedibilità delle scelte dei consumatori.

Tradizionalmente l'attenzione circa gli studi di moda veniva posta sul cambiamento, e sulla imprevedibilità. La prospettiva si è capovolta a seguito della diffusione dell'impostazione che vede la moda come sistema<sup>53</sup>, comportando la promozione di alcuni elementi fondanti: la stabilità nel cambiamento, la prevedibilità e la valutazione del rischio intesa come incertezza misurabile. Dalla concezione di moda come sistema discende la definizione di industria della moda, quest'ultima *dovrà coordinare i*

---

<sup>51</sup> A. Balestri, M. Ricchetti, *La razionalità della macchina moda*, in G. Malossi (a cura di), 1998.

<sup>52</sup> N. Giusti, *Introduzione allo studio della moda*, cit., p. 33.

<sup>53</sup> V. Codeluppi, *Che cos'è la moda?*, Roma, Carocci, 2002

*meccanismi di domanda e offerta, attraverso un processo di regolazione sociale e culturale*<sup>54</sup>.

I vestiti “di moda” non esistono se non come unione inscindibile di un aspetto materiale e di uno simbolico. Una t-shirt bianca è un banale oggetto materiale, non si può dire lo stesso per una t-shirt griffata, la quale diviene un prodotto simbolico. Il valore dell’oggetto è determinato dalla “quantità di moda” contenuta.

Non tutte le aziende che producono abbigliamento fanno parte dell’industria moda. Secondo Kawamura: “*gli abiti [...] non si trasformano automaticamente in moda*”<sup>55</sup> ovvero, secondo la studiosa, gli abiti sono solo il materiale grezzo su cui si fonda la moda, “*la moda include e oltrepassa il valore del vestito*”<sup>56</sup>, facendo emergere una qualità fondamentale caratterizzante la moda come sistema: l’aspetto simbolico. Un prodotto per essere definito di moda dovrà essere realizzato in determinate condizioni e dovrà appartenere ad un circuito di costruzione del valore che ne fa un bene simbolico<sup>57</sup>.

La moda, non riguarda solo i vestiti ma anche gli accessori, i cosmetici e tutto quello che può servire a modificare, non solo il corpo, ma, più in generale, la rappresentazione simbolica del sé. La moda ha allargato il suo campo d’azione, risulta veramente arduo definirne i confini per delimitare il fenomeno.

In seguito all’articolato e complesso quadro riguardante i possibili approcci<sup>58</sup> di analisi della moda emerge chiaramente che l’oggetto in questione è un fenomeno ricco di sfaccettature, tutte rilevanti e perciò difficilmente riconducibili ad un’unica chiave interpretativa da cui nasce l’esigenza di un approccio integrato e multidisciplinare.

### **1.3. La trasformazione della moda negli anni Settanta: nascita e diffusione del prêt-à-porter**

La moda, giorno dopo giorno, si è trasformata dalla sartoria artigianale alla produzione seriale, dagli acquisti limitati e privilegiati di una stretta cerchia a quelli di

---

<sup>54</sup> È importante distinguere l’industria della moda dal sistema; l’industria è data dall’insieme di persone che producono materialmente i prodotti che vengono trasformati successivamente in moda, nel sistema moda. Il sistema racchiude in se anche i soggetti non direttamente implicati nella produzione materiale, come i media, che però partecipano alla produzione simbolica della moda. N. Giusti, *Introduzione allo studio della moda*, cit., pp. 33, 34.

<sup>55</sup> Y. Kawamura, *La moda*, op. cit., p. 79.

<sup>56</sup> Ibidem, Introduzione.

<sup>57</sup> Attraverso l’operazione della “transustanziazione”, definita da Bourdieu, non cambia la natura fisica del prodotto moda, ma ne modifica radicalmente la qualità sociale.

<sup>58</sup> Circa attorno alla prima metà del Novecento la moda è stata oggetto di studio anche da parte della semiotica. La semiotica cerca di comprendere la dimensione comunicativa della moda.

massa, dall'eleganza delle *élites* a quella diffusa, dal formalismo alla libertà del vestire<sup>59</sup>.

Una tappa fondamentale caratterizzante il percorso evolutivo della moda è costituita dalla nascita del *prêt-à-porter* negli Settanta del Novecento.

Il passaggio al *prêt-à-porter* fu graduale, già durante la metà dell'Ottocento si iniziò a diffondere il sistema di produzione di modelli in serie in misure diverse; come conseguenza di ciò i *couturiers* francesi non potevano che sentirsi minacciati dall'espansione dell'offerta a buon prezzo e dall'imitazione dei propri prodotti, pertanto reagirono alleandosi tra loro. La moda rafforzava sempre più il sodalizio con l'industria<sup>60</sup>. Nonostante gli sforzi della *Chambre Syndicale*<sup>61</sup> per cercare di mantenere "puro" il concetto di *haute couture*, con il 1950 apparve chiaro che il *prêt-à-porter* era destinato a rappresentare il futuro dell'offerta del prodotto moda ed a dettare nuove regole, ma non riuscì a cancellare completamente l'*haute couture*, che, seppur ridimensionata, continuò ad esistere rivestendo il ruolo di laboratorio d'idee a servizio del *prêt-à-porter*. Il passaggio dalla *haute couture* al nuovo modo di vestire fu progressivo.

Pierre Cardin rivoluzionò l'alta moda introducendo nuove linee e materiali, interpretando in maniera innovativa il ruolo dello stilista: è il primo a lavorare per i grandi magazzini, a produrre una propria linea di *prêt-à-porter*, a estendere la politica del *licensing* (uso della griffe attraverso le licenze) suscitando le reazioni della *Chambre Syndicale de la Couture*<sup>62</sup>. Cardin creò i presupposti per la democratizzazione del lusso, attraverso l'introduzione di prodotti di più ampia diffusione, ugualmente garantiti dallo stile della griffe.

Le innovazioni tecnologiche di varia entità rivoluzionarono la confezione sartoriale su misura in favore dell'abito *prêt-à-porter* e della produzione di massa. L'affermazione del *prêt-à-porter* risale agli anni Settanta, sebbene inizialmente incontrò non poche difficoltà nel proprio percorso di diffusione. Esso rappresentava un nuovo modo di vestire, un nuovo stile che pur sempre caratterizzato, comunque, dall'attenzione verso la

---

<sup>59</sup> A. Foglio, *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*, op. cit., p. 40.

<sup>60</sup> La moda, pur mantenendo un legame con la *couture* artigianale, passo dopo passo si evolve verso la produzione di massa, la robotizzazione e "l'informatizzazione".

<sup>61</sup> La realizzazione della *Chambre Syndicale de la Couture Parisienne* è da attribuire a Gastone Worth (figlio di Charles Frederick), tale istituzione aveva lo scopo di coordinare le attività dell'industria sartoriale e regolare la competizione del settore. Per appartenere alla *Chambre* dovevano essere rispettati una serie di requisiti.

<sup>62</sup> E. Merlo, *Moda Italiana. Storia di un'industria dall'Ottocento a oggi*, Venezia, Marsilio Editori, 2008, p. 166.

qualità dei materiali utilizzati coniugava la creazione stilistica alla produzione industriale, trasformando l'abbigliamento confezionato in un'alternativa non più socialmente squalificante rispetto alla *couture sartoriale*<sup>63</sup>.

Nel 1973 fu istituita in Francia l'associazione *Mode et Crèation*, divenuta successivamente *Chambre Syndicale du Prêt-à-Porter* sezione della *Chambre Syndicale de la Couture Parisienne*, che raggruppava le principali *maison de la couture* con linee di moda pronta, nonché la maggioranza di stilisti francesi. Anni dopo sorse l'ipotesi di cambiare il nome della Camera in *Chambre Syndicale des Couturieres e des Creature de la Mode*<sup>64</sup>. Con il passare del tempo il *prêt-à-porter* si sviluppò secondo due direttrici: quello griffato degli stilisti e quello industriale con marchi aziendali.

Oggi con la parola *prêt-à-porter* viene indicata indistintamente tutta la produzione industriale dell'abbigliamento, in opposizione alla *haute couture* ed al pronto moda. L'espressione inglese *luxury ready-to-wear*<sup>65</sup>, e quella francese *prêt-à-porter* nel comune linguaggio giornalistico vengono utilizzate erroneamente per indicare sia la moda industriale di grandi catene che quella, sempre industriale, ma realizzata da designer o gruppi del lusso.

La caratteristica della stagionalità, che il *prêt-à-porter* ha ripreso dalla *haute couture*<sup>66</sup>, non permetterebbe di distinguerlo dal "pronto moda programmato"<sup>67</sup>.

Fra gli anni Sessanta e Settanta, dato l'andamento delle vendite dell'alta moda, sempre più in calo, differentemente da quelle del *prêt-à-porter*, sempre più in

---

<sup>63</sup> N. Giusti, *Introduzione allo studio della moda*, op. cit., p. 100.

<sup>64</sup> Il nome evidenzia la necessaria distinzione fra due figure da non confondere: i sarti e gli stilisti (o creatori di moda); un sarto non necessariamente doveva essere uno stilista e uno stilista poteva essere anche un sarto. Per *couturier* si intendono i designer, la cui attività nasce in *haute couture* e si estende poi al *prêt-à-porter* (es. Yves Saint Laurent, Christian Dior, ecc.). Per *creature* si intendono le case nate direttamente sul mercato del *prêt-à-porter* (es. Sonia Rikyel, Chloé, ecc.).

<sup>65</sup> D. Crane, *Questioni di moda. Classe, genere e identificazione nell'abbigliamento*, cit.

<sup>66</sup> "Alta moda" non è la traduzione di *haute couture*, né i due fenomeni corrispondono. In passato vi era un rigido regolamento da rispettare, nel tempo modificato ed alleggerito. Oggi la *haute couture* gode di un rinnovato vigore, dato dal ritorno in auge dello *chic* e del *glamour*, dopo gli anni del minimalismo del grunge e del finto povero. La *haute couture* è stata alle origini dell'istituzionalizzazione del sistema moda e della professione del *couturier*. L'alta moda italiana no, presenta una serie di proprie peculiarità. "Parigi ha lanciato alcune pratiche organizzative - i metodi della forma - moda di cui parla Lipovestsky, o l'organizzazione dell'*atelier* così come ne parla Giordani Argano - che hanno piano piano contribuito ad istituzionalizzare un sistema moda. L'alta moda, invece, non ha fatto che riprendere, in parte, queste pratiche". N. Giusti, *Introduzione allo studio della moda*, cit., p. 110.

<sup>67</sup> Se definiamo il pronto moda come una modalità produttiva sarà difficile distinguerlo da fenomeni simili, come il Quick Response. Quest'ultima è costituita da un set di procedure atte a massimizzare la profittabilità della filiera tessile dell'abbigliamento. Simone Ironico [2007] evidenzia l'impossibilità di considerare il pronto moda italiano ad una mera modalità produttiva, come la Quick Response, in N. Giusti, *Introduzione allo studio della moda*, cit., p.112. Il pronto moda rappresenta un orientamento produttivo che coinvolge anche il marketing e la comunicazione, fino a creare un vero e proprio "Mondo" a parte.

espansione, gli stilisti italiani decisero di percorrere entrambe le tipologie: realizzavano capi di alta moda e allo stesso tempo lavoravano per il *prêt-à-porter* cercando di accontentare la più ampia fascia possibile di consumatori.

Il boom dei consumi della moda avrebbe dovuto attendere la fine degli anni Settanta, sebbene precedentemente si diffusero fenomeni culturali e sociali che lo avrebbero favorito. Tra tali fenomeni, di fondamentale importanza furono: l'emergere dei giovani come gruppo sociale, l'emancipazione della donna. Gli anni compresi fra il 1960 e il 1970 sono caratterizzati dalla diffusione nel mondo giovanile di un senso di disagio e di ribellione che si esprime attraverso la contestazione dei simboli dell'abbigliamento tradizionale. Fu con il "giovanilismo" e il "femminismo" che si affermò la passione per l'abbigliamento e per la moda, che poi sarebbe letteralmente esplosa negli anni Ottanta<sup>68</sup>. I jeans sono un buon esempio pratico di quanto stava accadendo come ci ricorda Charle Reich: *il nuovo capo di abbigliamento (i jeans) esprime valori estremamente democratici. Non ci sono distinzioni né di ricchezza né di status, non vi è elitarismo; la gente si confronta direttamente senza considerare distinzioni di questo tipo*<sup>69</sup>. I jeans secondo la citazione sembrerebbero collocarsi in una posizione democratica, sembra che essi eliminino tutte quelle distinzioni che per i teorici del consumo sono essenziali per comprendere il mondo. Il sociologo Fred Davis per confutare il suo collega Reich riportò un articolo tratto da un numero del *Los Angeles Times Magazine* del 1987: *Karl Lagerfeld ha disegnato per Chanel un abito classico di denim blu e bianco che costa 960 dollari, un corpetto di denim bianco a 360 dollari ... e un cappello di denim a 400 dollari. Potete trovare tutto presso la Boutique Chanel a Beverly Hills*<sup>70</sup>.

Il concetto Vebleniano di distinzione sociale riemerge. Non si può sostenere che i jeans siano solo simbolo di democrazia e uguaglianza, sono invece espressione della tensione fra elitarismo e uguaglianza<sup>71</sup>. I jeans hanno attirato l'attenzione di numerosi studiosi e stilisti.

---

<sup>68</sup> M. Ricchetti- E. Cietta (a cura di), *Industria e servizi in un settore guidato dall'innovazione*, p. 23.

<sup>69</sup> C. Reich, *The greening of America*, New York, Bantam Books, 1971.

<sup>70</sup> F. Davis, *Of Maids' Uniforms and Blue Jeans: The Drama of Status Ambivalences in Clothing and Fashion*, in *Qualitative Sociology*, 12, (4), 1989, p. 347.

<sup>71</sup> P. Corrigan, *La sociologia dei consumi*, Milano, FrancoAngeli, 2002, p. 254.



Come ci ricorda il semiologo italiano Ugo Volli, *i jeans si imposero tra i giovani, come simbolo del rock e della contestazione, una seconda pelle obbligatoria per il vestire quotidiano di chi aveva meno di vent'anni*<sup>72</sup>.

I jeans sono soggetti alla tensione fra moda e anti-moda: a volte si pensa che siano tipici dell'anti-moda, ma poi si trovano anche nelle boutique prestigiose, nonostante possa essere un capo indossato da tutti, è in realtà differenziato in ogni maniera<sup>73</sup>.

Durante gli anni Settanta i consumi raggiungono l'apice del processo avviatosi durante il secondo dopoguerra. L'incremento dei consumi ha comportato modifiche anche nel modo di produrre, infatti, l'articolazione del panorama produttivo della moda inizia a mutare. Gli anni Settanta rappresentano il decennio della ristrutturazione e del decentramento produttivo del sistema moda italiano, in cui viene attuato completamente il passaggio dalla preminenza organizzativa artigianale a quella industriale. L'inclusione del sistema moda nel settore industriale fu la causa dello spostamento dell'epicentro dal comparto tessile a quello dell'abbigliamento<sup>74</sup>.

I distretti<sup>75</sup> a partire dall'inizio degli anni Settanta divennero la caratteristica distintiva del sistema industriale italiano. In Italia, dopo contrazione dei consumi conseguente alla crisi petrolifera del 1973, vi fu un netto cambio di tendenza: la seconda metà degli anni Settanta fu caratterizzata da un vero boom di prodotti legati alla moda, con un incremento di vendite nettamente superiore rispetto alle altre categorie merceologiche. Tra il 1970 e il 1980 i consumi di vestiario e calzature quasi raddoppiarono (+98%) e nel paniere di acquisti la quota di spesa per abbigliamento passò dall'8,3% del 1970 all'11,4% del 1980.

Fu durante la metà degli anni Settanta che si andò consolidando il processo di democratizzazione della moda iniziato nel decennio precedente, comportando la perdita di importanza del tempio parigino dell'alta moda. Sono soprattutto gli stilisti italiani come Giorgio Armani, Valentino, Gianni Versace, Ferrè, alleatisi con alcuni industriali tessili che mettono a punto il modello del *prêt-à-porter*, introducendo direttamente nella produzione in serie le innovazioni di stile e materiali fino a quel momento relegati esclusivamente all'alta moda.

---

<sup>72</sup> U. Volli, *Jeans*, Milano, Lupetti, 1991.

<sup>73</sup> Nel 1971 aprì la filiale italiana di Levi Strauss e lo stilista François Girbaud espose, per la prima volta, l'etichetta di una griffe all'esterno su un paio di jeans.

<sup>74</sup> V. Pinchera, *La moda in Italia e in Toscana. Dalle origini alla globalizzazione*, cit., p.148.

<sup>75</sup> Il distretto industriale è costituito da un insieme di persone, imprese, istituzioni e associazioni che operano su un territorio geograficamente definito entro cui si è progressivamente assemblato un patrimonio condiviso di valori e di saperi diffusi.

Grazie allo sviluppo del comparto dell'abbigliamento intorno alla metà degli anni Settanta la produzione italiana raggiunse il terzo posto a livello europeo. Il crescente peso a livello nazionale ed internazionale del sistema moda italiano è confermato dalla proliferazione di studi e analisi sull'argomento<sup>76</sup>. Confrontando la situazione italiana del settore dell'abbigliamento con altre realtà internazionali emergono alcune peculiarità: un'incidenza di occupazione rispetto a quella dell'industria inferiore alla media europea ed una dimensione media degli esercizi con oltre 10 addetti al di sotto di altri paesi europei<sup>77</sup>.

In Italia con l'emergere dei distretti, un modello del tutto diverso dalle realtà di grandi dimensioni e dalle microimprese artigianali, si affermarono le agglomerazioni di piccole imprese anche per effetto delle strategie di decentramento produttivo perseguito da aziende di più grandi dimensioni per adattarsi alle diverse circostanze economiche<sup>78</sup>.

Nel primo quinquennio degli anni Settanta gli indici riferibili alla produzione industriale dell'abbigliamento registrarono una decisa flessione, mentre nello stesso arco di tempo aumentò l'incidenza del costo del lavoro. Le grandi imprese furono quelle che sentirono maggiormente gli effetti della crisi, per questo motivo, nel 1975 venne istituita la Federazione fra le Associazioni delle industrie tessili e dell'abbigliamento, nota come Federtessile, con lo scopo di promuovere e tutelare gli interessi delle varie componenti della filiera a livello nazionale e internazionale nei rapporti con le organizzazioni e istituzioni<sup>79</sup>.

Un anno prima, 1974, per cercare di difendere il mercato europeo ed americano era entrato in vigore il primo accordo Multifibre stipulato tra Comunità Europea, Stati Uniti e paesi in via di sviluppo, che prevedeva limiti alle esportazioni dei paesi caratterizzati da basso costo di produzione verso quelli più industrializzati.

I processi di decentramento riguardanti le imprese di maggiori dimensioni furono alla base della ristrutturazione del sistema moda e più in generale del sistema industriale italiano. La riduzione delle grandi strutture aziendali portò ad una maggior diffusione e

---

<sup>76</sup> Tra il 1951 ed il 1971, assistiamo alla formazione di un mercato nazionale e all'avvio di un percorso di integrazione economica europea, tali fenomeni hanno fatto sì che l'Italia riorganizzasse l'apparato produttivo al fine di fronteggiare l'accresciuta concorrenza nazionale ed internazionale.

<sup>77</sup> M. Deaglio, *Le industrie tessili, dell'abbigliamento, delle calzature, delle pelli e del cuoio in una prospettiva di politica industriale*, Ente italiano della moda (a cura di), 1976.

<sup>78</sup> I distretti rappresentano un realtà complessa e varia sotto il profilo delle numerose vocazioni produttive, del loro percorso evolutivo, delle origini, del sistema di valori e di saperi che si sono sviluppati attorno ad essi.

<sup>79</sup> Si trattava della prima associazione a livello europeo che riusciva a riunire i diversi rappresentanti dei due settori industriali del tessile e dell'abbigliamento.

affermazione di piccole e medie imprese e ad un rafforzamento dei distretti industriali. Tutti i diversi rami in cui si articolava il settore moda rivelavano una tendenza ad orientarsi verso aziende di piccole-medie dimensioni con un numero di dipendenti compreso fra 10 e 99 addetti<sup>80</sup>. Un fattore macroscopico della natura e dell'intensità dei cambiamenti che si sono verificati ininterrottamente dall'inizio degli anni Settanta ad oggi è identificabile nell'allargamento dei confini commerciali.

All'evoluzione dei consumi e della domanda coincise una simile trasformazione dell'offerta: i cambiamenti della struttura dell'industria manifatturiera e del sistema moda in particolare fu condizionata dalle trasformazioni del mercato, l'ampliamento dei mercati di sbocco si combinò e sovrappose ai frequenti cambiamenti intervenuti nei modelli di consumo strettamente correlati all'emergere di nuovi gruppi sociali<sup>81</sup>.

Negli anni Settanta in Europa e negli Stati Uniti si sviluppava la moda come prodotto industriale, determinata dall'aumento di concorrenza basata sul prezzo messa in atto dai Paesi emergenti. Nella sfera dell'abbigliamento, l'affermazione del mercato di massa necessitava dello sradicamento degli stili tradizionali di consumo e in particolare di quella diffusa cultura sartoriale che per lungo tempo era stata parte dello stile di vita delle famiglie.

*Alla varietà ed eterogeneità dei modi di vestire tradizionali si sostituiva l'uniformità tipica dell'abbigliamento confezionato in serie*<sup>82</sup>.

Fino agli anni Settanta alla Francia veniva riconosciuta la leadership nella moda. Successivamente la competizione con gli italiani inizia ad avere un notevole impatto. I segnali della crisi dell'alta moda, che risente di costi di gestione troppo alti e ripartiti su di un numero di capi prodotti troppo basso per essere remunerativo, si avvertono in maniera sempre più evidente. Fra gli anni Settanta ed Ottanta il panorama politico ed economico è dominato da gravi incertezze che inevitabilmente si ripercuotono sulla moda, dove quest'ultima si sottrae ai rigidi canoni degli stili per diventare sempre più espressione di gusti e scelte personali. L'evento più eclatante del decennio è la nascita dello stilismo. L'*Italian Style* occupava alcuni ambiti del settore moda con un'offerta simile a quella francese, in altri addirittura la superava. La legittimazione della definitiva emancipazione della moda italiana rispetto a quella francese, avvenne non per iniziativa delle istituzioni, ma grazie all'intraprendenza di un privato, Giovanni Battista

---

<sup>80</sup> V. Pinchera, *La moda in Italia e in Toscana, Dalle origini alla globalizzazione*, cit., pp. 150-152.

<sup>81</sup> E. Merlo, *Moda Italiana. Storia di un'industria dall'Ottocento a oggi*, cit., pp. 115-116.

<sup>82</sup> G. Berta, *La moda in serie. L'invenzione degli stilisti in Italia*, in Malossi G. (a c. di), 1998, passim.

Giorgini, che promosse la moda italiana nel secondo dopoguerra sul mercato internazionale (in particolare quello americano)<sup>83</sup>. “L’industria della moda italiana” era vitale, fatta di diverse professionalità e caratterizzata da un peculiare legame fra moda, arte e artigianato<sup>84</sup>. Con l’inizio degli anni Ottanta assistiamo ad un processo di internazionalizzazione e di espansione dei mercati dei consumi e dei prodotti, è solo con l’avvento degli anni Novanta che si può parlare di vera e propria globalizzazione della moda.

Negli anni Ottanta le esportazioni delle imprese italiane si svilupparono a seguito dei primi segni di rallentamento della crescita interna e lo stile italiano contagiò quello degli altri paesi industrializzati. Durante gli anni Ottanta si diffuse il “culto dell’accessorio raffinato” e del bene di lusso, e, allo stesso tempo, crebbe la disomogeneità della domanda e dei gusti dei consumatori. Le diversità sono tanto più evidenti quanto più lontani e culturalmente differenti sono i mercati esplorati dall’industria della moda. La parola d’ordine del decennio che va dagli anni Ottanta agli anni Novanta è apparire: il trionfo dell’immagine usata come mezzo comunicativo.

La filiera nazionale della moda fino agli anni Ottanta era patrimonio esclusivo delle aziende italiane, mentre invece, più recentemente, è diventata accessibile ad aziende operanti nel segmento medio/alto dei mercati, capaci di organizzarla e di finanziarla. Le fasce medio/basse del mercato e quelle a minor contenuto moda sono state conquistate da realtà dominate da produttori a basso costo, scalzando il ruolo delle aziende italiane<sup>85</sup>. Il modello italiano venne copiato da alcuni paesi avanzati che lo interpretarono integrandolo con conoscenze in ambito economico. La competitività del sistema moda italiano era basata sulla capacità di innovazione del prodotto che, spinta agli estremi, comportò la proliferazione di beni provocando così una saturazione del mercato. Ad un’offerta troppo ampia coincise invece una domanda attenta e selettiva, determinando da tale momento in poi la pressante concorrenza dei paesi a basso costo del lavoro che spiazzò le aziende italiane. Divenne fondamentale perseguire una strategia d’impresa adeguata. Attualmente la strategia distributiva del sistema moda

---

<sup>83</sup> V. Pinchera, *La moda in Italia e in Toscana. Dalle origini alla globalizzazione, op. cit.*, p. 28.

<sup>84</sup> Nel 1951 sul settimanale francese “*Samedi Soir*” viene pubblicato un articolo dal titolo *La guerra delle mode è dichiarata*<sup>84</sup>. Il look italiano si diffuse sempre più diventando per gli stranieri un vero e proprio status symbol. Per molti stranieri vestire all’italiana rappresentava un modo elitario di vivere la vita.

<sup>85</sup> S. Saviolo - S. Testa, *Le imprese del sistema moda. Il management al servizio della creatività*, Milano, cit., pp. 108–110.

italiano richiede ingenti investimenti nella creazione e nella comunicazione di una forte *brand identity*<sup>86</sup>.

Milano divenne negli anni Ottanta la capitale della moda pronta (grazie all'affermazione del *prêt-à-porter*<sup>87</sup>, delineato dallo stile e dalla firma dello stilista su un prodotto industriale), lasciando a Parigi il solo primato dell'alta moda<sup>88</sup>.

Osservando il panorama attuale il quadro delle capitali della moda appare in continua mutazione sia per quanto concerne la città a cui spetta il primato sia per quanto riguarda la composizione (cfr. Tab. 1.1).

**Tab. 1.1: Le capitali della moda dal 2009 al 2012**

Posizione	2009	2010	2011	2012
1°	Milano	New York	Londra	Londra
2°	New York	Hong Kong	New York	New York
3°	Parigi	Londra	Parigi	Barcellona
4°	Roma	Parigi	Milano	Parigi
5°	Londra	Los Angeles	Los Angeles	Madrid

**Fonte:** Ranking the fashion capitals Global Language Monitor.

Secondo la classifica annuale delle capitali della moda realizzata da Global Language Monitor, sulla base dei contenuti della stampa internazionale, dei media on-line, social network e blog, negli ultimi anni le città italiane sono scivolte sempre più indietro rispetto alle prime posizioni della classifica. Come evidenziato, inoltre, da numerosi articoli di stampa nazionale:

*«Milano è la capitale mondiale della moda».*

*«Milano fa schifo».*

*«L'imperativo è fare sistema».*

*«Le migliori firme del made in Italy stanno fuggendo dall'Italia».*

<sup>86</sup> La tendenza in atto è quella della sostituzione del prodotto con il concetto di marca.

<sup>87</sup> Il paradigma del *prêt-à-porter* è caratterizzato da un legame molto articolato fra stilista e mercato, costituito da un pubblico della moda difficilmente identificabile e riconoscibile, ma sempre più esigente e meno arrendevole nei confronti delle proposte del sistema. Il consumatore segue le mode ma allo stesso tempo esercita un'influenza nei confronti della creazione del proprio stile.

<sup>88</sup> S. Saviolo, S. Testa, *Le imprese del sistema moda. Il management al servizio della creatività*, cit., pp.13 – 16.

«L'obiettivo è salvare il made in Italy e le piccole e medie imprese che rappresentano il cuore di questa industria, fiore all'occhiello dell'economia nazionale».

Milano, da ex regina delle passerelle del *prêt-à-porter*, oggi soffre. Risente della competizione internazionale da parte di Parigi a cui si affiancano New York e Londra e che, negli ultimi anni, ha portato molte griffe italiane a sfilare a Shanghai e Pechino. Il messaggio sembrerebbe essere il seguente “*se Maometto non va alla montagna, la montagna (ovvero le aziende produttrici) può andare da Maometto (rappresentato dai nuovi compratori facoltosi)*”<sup>89</sup>.

Negli anni Novanta l'abbigliamento tende a semplificarsi, ciò non toglie che nel corso del decennio coesistano e si alternino tendenze in maniera sempre più frenetica. Gli anni Novanta si aprono all'insegna dell'incertezza, anche se sul finire degli anni Ottanta si erano verificati avvenimenti sociali e politici che sembravano aver radicalmente cambiato il contesto in senso positivo. La reazione all'opulenza esibita tipica degli anni Ottanta, è rappresentata dalla diffusione del *prêt-à-porter* di lusso e da un ritrovato apprezzamento del minimalismo.

Nell'ultimo decennio del secolo aveva trovato grande espansione il vintage, che prevedeva l'accostamento di accessori d'epoca con abiti contemporanei. La fine degli anni Novanta portarono un cambiamento di tendenza, l'abbandono del minimalismo e distacco da un certo spirito tetro: nelle collezioni di moda sorse il desiderio di antichi splendori, di lusso esibito senza ritegno<sup>90</sup>.

#### **1.4. Il nuovo paradigma del fast fashion e la moda etica**

Anni fa il percorso di analisi di storia della moda poteva fermarsi allo studio del *prêt-à-porter*, oggi lo scenario si è arricchito ulteriormente. Il nuovo modello produttivo - distributivo di successo è identificabile con il *fast fashion*, le aziende della moda veloce, le quali riescono a svolgere tutte le funzioni con tempi dimezzati rispetto alle aziende tradizionali. Un ulteriore aspetto di recente apparizione è quello che lega la moda all'etica, concetti apparentemente distanti, ma che invece stanno interagendo sempre più tra loro grazie a cambiamenti economici e sociali. Tratterò i due fenomeni uno di seguito all'altro, cercando di focalizzare gli aspetti più interessanti ed attuali.

---

<sup>89</sup> M. Casadei, *Proprietà e produzione made in Italy, La moda italiana sta bene, ma i padroni sono stranieri*, in *Linkiesta*, Agosto 2013, all'indirizzo :< <http://www.linkiesta.it/sistema-moda-italia>>.

<sup>90</sup> V. Maugeri, A. Paffumi, *Storia del costume e della moda*, Calderini Editore, 2005.

Il *fast fashion* può essere identificato come un nuovo paradigma, tipico del XXI secolo. Tale fenomeno costituisce una rivisitazione di ciò che è stato il *prêt-à-porter*. È come se rivivessimo una storia già vissuta, infatti il *fast fashion* ispirandosi al *prêt-à-porter* rielabora un modello nuovo. Anni fa un percorso simile era stato seguito dal *prêt-à-porter* quando si era voluto distaccare dalla *haute couture*; quindi seguendo l'asse temporale i fenomeni prima della *haute couture*, poi del *prêt-à-porter* e successivamente del *fast fashion* costituirebbero tre paradigmi corrispondenti ai cambiamenti della società.

Una peculiarità del *fast fashion* è rappresentata dal fatto che la diffusione del fenomeno è spinta ed incentivata dalla domanda: sono i consumatori a risultare i fautori delle modifiche del sistema di offerta della moda. Il *fast fashion* è caratterizzato da tempi di produzione molto brevi, per tale motivo le collezioni non sono solo 2 all'anno, ma si è arrivati addirittura a 6 proposte all'anno. In sostanza il settore produttivo non si ferma mai al fine di accontentare un consumatore dominato da un cambiamento di gusti repentino e costante. Vi è una minore attenzione circa i materiali utilizzati e si predilige la linea degli abiti alla qualità dei tessuti.

Focalizzandosi in particolar modo sul ciclo produttivo vi sono considerazioni importanti da tener presenti. Ad un ciclo produttivo lungo, con mesi e mesi di preparazione e ripetute verifiche del lavoro realizzato, corrisponde un arco di tempo sproporzionato, molto breve, in cui il lavoro arriva alla prova dei fatti nel mercato. In altre parole ad un ciclo produttivo lungo<sup>91</sup> corrisponde un ciclo di vita del prodotto breve. Si prospetta così un mercato caratterizzato da un elevato livello di rischio, in cui sono necessarie ingenti risorse finanziarie per competere nell'affollato panorama dei marchi della moda. Per questi motivi alcune aziende operanti nel settore moda hanno deciso di reagire a tale tendenza utilizzando modalità e tempistiche produttive totalmente differenti.

Il numero delle aziende che in qualche modo appartiene alla categoria del *fast fashion* è in crescita e acquista sempre maggiori quote di mercato. Il loro successo è basato sul ciclo di sviluppo dei prodotti molto breve e dal riassortimento rapido, la velocità di risposta è passata da circa 24 mesi a poche settimane rendendo impari il confronto con aziende che applicano modelli più tradizionali.

---

<sup>91</sup> Tradizionalmente, dalla selezione delle materie prime fino alla vendita del prodotto passano circa 24 mesi, eppure il ciclo di vita dei prodotti è solo di poche settimane.

Una notevole attenzione è posta sul *supply chain*, con forte integrazione verticale (dal disegno dei capi al controllo della rete di vendita), e su una riduzione delle scorte lungo la catena. La conseguenza che ne deriva è la diminuzione del *time to market* che si traduce nella realizzazione di una parte della collezione (dal 25 al 40% dell'assortimento) e nella consegna ai punti vendita in un arco di tempo ristretto (che va dalle 4 alle 6 settimane). La velocità può essere considerata un fattore essenziale, ma non è l'unico elemento importante<sup>92</sup>.

Merita una riflessione la particolare natura del prodotto moda, sempre più diverso da un manufatto industriale e sempre più vicino a un prodotto ibrido caratterizzato da un valore immateriale significativamente superiore a quello del contenitore materiale.

Nel settore della moda il sistema industriale riveste un ruolo importante, che sconfina oltre a quello strettamente produttivo manifatturiero. La moda pur essendo caratterizzata da numerosi aspetti dei prodotti culturali richiede soluzioni organizzative proprie.

L'affermazione del modello *fast fashion* è dovuta all'efficace e originale soluzione con cui risolve tre problemi chiave per l'impresa moda:

- 1) il rischio connesso con la produzione di prodotti materiali/immateriali, legato all'alta imprevedibilità della domanda;
- 2) la gestione del sistema creativo, poiché l'attività di coordinamento risulta essenziale e decisiva anche in ragione alla bassa difendibilità dell'innovazione, diventa importante la velocità con cui l'impresa riesce ad innovare, perché è solo l'innovazione che protegge il prodotto ibrido dall'imitazione;
- 3) la gestione della filiera produttiva, dalle fasi industriali fino alla vendita in negozio.

Il problema del rischio della gestione del sistema creativo e di quello produttivo sono aspetti collegati fra loro. Questa connessione complica l'analisi e rende difficile l'individuazione del modello di business ottimale. Il *fast fashion* persegue una strategia di contrazione dei tempi, a cui corrispondono nuove regole logistiche e distributive<sup>93</sup>.

Il modello di business definito *fast fashion*, attualmente di grande successo, non è molto diverso dal sistema del pronto moda, in cui la filiera dei prontisti sfrutta come strumento competitivo l'abilità e la rapidità nel riprodurre i modelli osservati durante le

---

<sup>92</sup> La produzione veloce e basata sulla disponibilità immediata dei prodotti, sono caratteristiche comuni al tradizionale pronto moda. La velocità è una componente essenziale del modello, ma non la caratteristica che può averne determinato il successo.

<sup>93</sup> E. Cietta, *La rivoluzione del fast fashion, Strategie e modelli organizzativi per competere nelle industrie ibride*, Milano, FrancoAngeli, 2008, pp. 28-30.



sfilate e le fiere. L'efficienza nell'approvvigionamento e nella logistica rendono possibili rifornimenti dei punti vendita caratterizzati da elevata velocità, lotti di ridotta entità e con alta frequenza. I modelli sono fortemente influenzati dalle scelte effettuate presso le aziende produttrici di marchi importanti, infatti, il prontista ha il compito di individuare i capi migliori.

Nel corso del tempo si sono diffusi modelli adeguati alle esigenze del mercato e proprio tali modelli rientrano nella vasta categoria del *fast fashion*.

Facendo un passo indietro, vediamo come nel concetto di aziende della moda veloce rientrano sia quelle di pronto moda tradizionale che quelle *fast fashion*. Le due tipologie non devono essere confuse. Sicuramente non è la velocità a differenziare i due modelli, che è un elemento comune, ma altri aspetti: il prontista opera con un numero limitato di modelli, mentre l'azienda del *fast fashion* definisce una collezione in cui prevalgano i prodotti di maggior successo. Un ulteriore aspetto emerso nell'evoluzione moderna del pronto moda è l'applicabilità di tale modello anche a segmenti più alti del mercato. Oggi è possibile produrre velocemente garantendo alti standard qualitativi: la qualità produttiva, ma anche l'autonomia stilistica possono offrire chance di successo in quasi tutti i segmenti di mercato, dalla fascia più bassa di prezzo fino ai marchi del lusso<sup>94</sup>.

Un'ulteriore differenza con il pronto moda tradizionale è rappresentata dal progressivo orientamento verso una propria politica di marchio e l'attenzione rivolta alla sua diversificazione<sup>95</sup>.

Le attuali aziende della moda veloce vantano un *know-how* che spazia dall'ambito creativo, quello produttivo fino ad arrivare a quello distributivo<sup>96</sup>; tali caratteristiche permettono alle aziende del *fast fashion* di concentrarsi sul coordinamento spazio-temporale, di tutte le fasi e di tutti i fattori che entrano nel ciclo produttivo.

Le aziende sopra tratteggiate possono essere definite di quarta generazione, in quanto rappresentano la quarta tappa di un percorso evolutivo iniziato negli anni '80; prima di allora l'industria dell'abbigliamento non aveva le caratteristiche di industria culturale.

---

<sup>94</sup> E. Cietta, *La rivoluzione del fast fashion, Strategie e modelli organizzativi per competere nelle industrie ibride*, cit., p. 33.

<sup>95</sup> Ad esempio citando Inditex, sviluppa una diversificazione dei marchi all'interno dello stesso negozio Zara e una diversificazione di insegne per tipologie di clienti (Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, ecc.).

<sup>96</sup> E. Cietta, *La rivoluzione del fast fashion. Strategie e modelli organizzativi per competere nelle industrie ibride*, cit., pp. 28-35.

Fino agli anni Ottanta le industrie dell'abbigliamento erano aziende produttive che rivolgevano la propria offerta ad un mercato ampio e fortemente in crescita. La competenza di tali aziende era dunque prevalentemente industriale.

Il 1979 costituisce un anno particolare, è l'anno in cui Gft<sup>97</sup> sviluppa un accordo di produzione su licenza con Armani, con il quale si accordarono a produrre una linea di abbigliamento con il nome dello stilista. In tal modo Armani e Gft gettarono le basi per la seconda tappa evolutiva delle aziende di moda: quella dell'integrazione fra stilisti e imprese industriali, con la quale i due mondi compresero che dall'integrazione potevano trarre vantaggi in termini di crescita. Nel nuovo connubio moda-industria gli stilisti diventavano al servizio dell'industria.

Alla fine degli anni Ottanta le aziende italiane della moda erano pronte ad effettuare un nuovo passaggio: l'integrazione con il sistema distributivo. Le aziende che integrarono stilismo, produzione, distribuzione, ma anche comunicazione e marketing costituirono le aziende cosiddette multifunzionali, il c.d. terzo stadio evolutivo. Le imprese di quarta generazione non sono radicalmente diverse da quelle che le precedono nel percorso evolutivo, infatti anche le aziende degli anni Duemila sono fortemente integrate. La principale peculiarità che allo stesso tempo rappresenta un elemento distintivo rispetto alle realtà precedentemente presenti è costituita dalla consapevolezza della natura ibrida del mercato in cui competono. La creazione del valore non è più un fenomeno circoscritto, ma riguarda l'intero ciclo produzione/consumo.

Attorno agli anni Novanta sorgeva spesso la domanda se l'azienda di fronte a cui ci trovavamo fosse un'impresa industriale o un'impresa distributiva. Con la quarta generazione la domanda da porsi è un'altra: se quella con cui ci confrontiamo è un'impresa di produzione o di servizi. L'impresa di quarta generazione può essere quindi definita "impresa camaleonte", perché dietro al suo mercato apparente, gli abiti, in realtà ne nasconde un altro, quello della progettazione e dell'informazione moda che sta alla base della produzione.

Come afferma in un'intervista Adriano Aere della Imperial s.p.a. di Bologna *"In questa azienda la sfida è cercare di capire e prevenire i cambiamenti: ma devi essere consapevole di non aver mai capito niente. Tutte le mattine devi ripartire da zero e aguzzare l'ingegno e cercare di sbagliare il meno possibile, quindi avere le*

---

<sup>97</sup> Gruppo Finanziario Tessile di Torino, che a metà degli anni Cinquanta introdusse, con il marchio Facis, il prodotto di abbigliamento industriale (l'utilizzo della taglia e la standardizzazione industriale).

*informazioni il più possibile dettagliate per mettere in moto la macchina degli uomini prodotto, degli stilisti e di tutte le persone che lavorano”.*

Il fast fashion in Italia è un fenomeno relativamente recente e la sua genesi ha inizio circa una decina di anni fa. In tale periodo si può collocare lo sviluppo di insegne internazionali del calibro di Zara e H&M, che, attraverso una sapiente politica di contrazione dei tempi legata alla capacità di inseguire i dettami della moda ad un prezzo accessibile, hanno saputo rivitalizzare il settore abbigliamento.

Il fast fashion è presente in numerosi paesi, in ciascuno dei quali si sviluppa con propri numeri (cfr. Tab. 1.2).

**Tab. 1.2: Quote del fast fashion rispetto al totale di abbigliamento (in % sul totale)**

Paese	Quota di mercato
Spagna	20%
Regno Unito	20 %
Francia	8%
Germania	5%

**Fonte:** rielaborazione su stima Bain&Co.

In Italia, pur non essendoci una analisi completa del canale, il *fast fashion*, secondo una stima Bain & Co e Diomedea, rappresenta circa il 20 % dei consumi di abbigliamento<sup>98</sup>.

L'origine del *fast fashion*<sup>99</sup> italiano affonda le sue radici nel pronto moda tradizionale, ma è anche vero che la sua trasformazione è stata rilevante e che numerosi aspetti delle aziende moderne del vendere veloce non sono rintracciabili in quelle degli anni Ottanta e Novanta. Tali modifiche giustificano l'uso di un termine differente, *fast fashion*, che tende a ricondurre modelli di business all'interno di una famiglia di soluzioni che cercano di coordinare la velocità produttiva con sistemi di progettazione e produzione capaci di ridurre rischi e costi. È bene chiarire che il fast fashion non costituisce un segmento di mercato, ovvero non è riconoscibile con un determinato target di consumo. Oggi gli acquisti di abbigliamento sono trasversali, ossia a ciascun

---

<sup>98</sup> Il calcolo è stato raggiunto considerando sia la produzione delle aziende italiane sia le vendite delle catene internazionali e nazionali.

<sup>99</sup> Per definire l'appartenenza al sistema fast fashion possono essere usati tre criteri: l'utilizzo di logiche di moda veloce che implicino la produzione al buio, la produzione e distribuzione di prodotti con marchio proprio e infine la dimensione minima di 2 milioni di euro di valore delle vendite.

segmento possono attingere consumatori con fasce di reddito e stili di vita molto diversi fra loro.

Non esiste un modello aziendale unico della moda veloce, inoltre, durante la loro evoluzione, le imprese spesso cambiano modello cercando di adattarsi alle esigenze del mercato. Nel modello *fast fashion* il mercato ed il consumatore svolgono un ruolo centrale, ma il produttore non perde il suo ruolo attivo: l'obiettivo è quello di una collaborazione determinata da un mix tra le tendenze che provengono dal mercato e quelle proposte dall'azienda<sup>100</sup>.

L'ossatura del fast fashion italiano è caratterizzato da una moltitudine di aziende, in cui ciascuna di esse ha dato un'interpretazione personale e nostrana, il fast fashion italiano si è ispirato ai modelli internazionali con alcuni riadattamenti.

Non è solo la fascia alta del mercato della moda a non risentire della crisi, anche il fast fashion non risente più tanto del difficile contesto economico. Qual è il segreto di tale andamento? Quello di proporre capi di tendenza, spesso ispirati alle collezioni appena viste in passerella, con nuove proposte settimanali e prezzi estremamente competitivi. Il consumatore moderno dà minor peso alla qualità del prodotto, si concentra invece sulla creazione di uno stile unico, personale frutto di un mix di prodotti griffati e non; il fast fashion ha raggiunto una posizione di rilievo grazie alla capacità di offrire costantemente capi nuovi, ispirati a quelli dei più noti brand ma caratterizzati da una più facile vestibilità e prezzi accessibili.

Il successo è confermato dai numeri riferiti ai più grossi colossi internazionali del vendere veloce, in particolare da Inditex, che ha reso conoscibili i dati dell'esercizio fiscale 2012. Dodici mesi caratterizzati da un aumento del 16% del fatturato, arrivato a quota 15,9 miliardi di euro e il proprio utile netto del 22% a 2,4 miliardi. Tale traguardo è stato raggiunto attraverso il massiccio piano di aperture (copertura di 86 mercati a livello mondiale), con l'unica eccezione costituita dal mercato spagnolo (-5%) giustificata dall'aumento dell'Iva e dalla crisi che ha colpito il paese.

L'avversario per antonomasia di Inditex è il gruppo svedese H&M, che ha chiuso il 2012 con ricavi in crescita dell'11% per un fatturato corrispondente ad una cifra di circa 14 miliardi di euro. La differenza rispetto al gruppo spagnolo ammonta a circa due miliardi, ma tale divario è destinato a diminuire grazie ad una serie di progetti attuati nel

---

<sup>100</sup> La centralità del consumatore e la necessità di ridurre le rimanenze ( da cui discende il rischio e l'esposizione aziendale), fa riemergere l'importanza del produttore, soggetto in grado di effettuare delle previsioni.

2013, il più importante fra i quali è costituito del lancio del nuovo *brand* Other Stories. Tale progetto sembra voler orientare il gruppo verso un segmento più alto, consentendo invece al *brand* storico di mantenere la propria filosofia di sempre del “*look di tendenza a piccoli prezzi*”. Il gruppo svedese si prepara ad un’ espansione verso nuovi paesi cercando di allargare sempre più il proprio mercato (attualmente presente in 48 paesi).

Spostando l’attenzione verso il Giappone, il *fast fashion brand* di maggior rilievo è costituito da Uniqlo, che, come il gruppo svedese, ha costruito la propria fortuna attraverso la collaborazione con stilisti noti a livello internazionale. Nel primo trimestre 2013 ha raggiunto un incremento del 16.7% dei ricavi raggiungendo una quota corrispondente a 2,8 miliardi di euro. L’obiettivo è quello di un’ espansione e della conquista del ruolo di *top player* a livello europeo (attualmente è presente solo in Francia e nel regno Unito).

Il *fast fashion*, che fino a vent’anni fa era un fenomeno di entità ridotte, nel corso del tempo ha dato del filo da torcere ai marchi di fascia media, vere vittime della crisi che invece ha reso sempre più forti le *griffe* di fascia alta e quelle a prezzi più competitivi. Fino a pochi anni fa il *fast fashion* sembrava lasciare spazio a tutti i player, capaci di riportare performance di crescita, ma nell’ultimo biennio sono emerse le strategie vincenti e non nel lungo periodo.

Quanto vale attualmente il sistema *fast fashion*?

Al fine di delineare un quadro completo del fenomeno è utile riportare qualche dato numerico (cfr. Tab. 1.3).

**Tab. 1.3: Dati riguardanti i ricavi dei maggiori protagonisti del fast fashion, 2008-2012 (in mld. di €)**

Anno	Inditex	H&M
2008	10,4	8,3
2009	11,08	9,8
2010	12,5	12,2
2011	13,8	12,4
2012	15,9	14

**Fonte:** A. Lucchese, *I numeri del fast fashion. Cinque anni di strategia per crescere*, in *LeiWeb*, Aprile 2013, all’indirizzo: <<http://www.leiweb.it/moda/star-e-news/2013/fast-fashion-economia-401402655712.shtml>>.

La principale differenza fra i due maggior competitor è rappresentata dalla scelta dei mercati in cui aprire nuovi punti vendita, Il gruppo Inditex ha sempre guardato con

favore all'espansione in nuove aree, mentre lo svedese Hennes & Mauritz ha posto il focus sui mercati maturi piuttosto che su quelli emergenti. Nel 2012 H&M ha concentrato le proprie aperture in Cina e negli Usa, inoltre, la strategia espansiva prosegue anche attraverso l'e-commerce. Il recente debutto di & Other Stories, pronto a diventare diretto competitor di Zara, sembra essere il tassello mancante adatto a rendere sempre più competitiva la sfida con il gruppo Inditex.

I modelli del *fast fashion* sono molteplici ma la caratteristica principale che non deve mancare è rappresentata da un'organizzazione orientata a gestire in modo diverso il ciclo produzione/consumo, molto attenta a sfruttare la creatività diffusa in quasi ogni fase aziendale. Un'organizzazione dotata di un mix equilibrato di elementi creativi e non, che risulta efficace per interpretare il mercato e per adottare le giuste politiche produttive e distributive. Il *fast fashion* pone una particolare attenzione circa il processo produttivo ed il seguente percorso distributivo, ma le tematiche che si possono collegare al fenomeno sono anche: la delocalizzazione, il rapporto fra ambiente e moda e fra lavoratori e moda oltre alla necessità recentemente emersa di certificare il processo produttivo. La delocalizzazione, strettamente correlata all'esternalizzazione di alcune fasi che portano alla realizzazione del prodotto moda, ha come principale funzione quella dell'abbattimento/riduzione dei costi. L'idea del prodotto nasce da paesi con lunga tradizione nel settore moda, mentre la realizzazione ha sede nei paesi in via di sviluppo caratterizzati da un costo del lavoro ridotto. Questa serie di passaggi garantiscono un prezzo del prodotto finito molto contenuto ma che allo stesso tempo è in grado di offrire margini remunerativi per le aziende produttrici. Esaminando il rapporto fra moda e ambiente, spicca l'importanza rivolta ai processi lavorativi usati, vi sono infatti numerosi attacchi degli ambientalisti (come ad esempio da parte di Greenpeace) contro i procedimenti tossici responsabili dell'inquinamento idrico ed atmosferico, della deforestazione. A seguito della crescente rilevanza del rispetto ambientale anche le aziende del *fast fashion* hanno sentito la necessità di certificare l'intero processo produttivo. Una strategia per raccontare quello che l'azienda ha fatto per ottenere uno specifico prodotto potrebbe essere quella di utilizzare etichette che descrivono, o meglio passaporti del prodotto in cui sono contenute notizie circa: i materiali utilizzati, i processi per ottenere i tessuti, i luoghi di lavorazione ecc.

Dopo aver succintamente trattato il fenomeno del *fast fashion*, proseguo la mia analisi concentrandomi sulla responsabilità sociale connessa ai consumi di moda.

È emerso recentemente un legame fra le aziende di moda e la responsabilità d'impresa. Fino a qualche anno fa tutto ciò che ruotava attorno al fashion veniva classificato e confinato in un mondo effimero, voluttuario, oggi non è più così. La moda è stata definita “industria imperfetta”, per la sua scarsa controllabilità<sup>101</sup>. Con la globalizzazione dei consumi e della produzione, la definizione di moda etica si complica a causa della diversità di luoghi coinvolti. Cambiano i paradigmi del consumo e i modelli del business, nell'ultimo decennio il consumatore si è abituato ad acquistare abiti ed accessori in maniera compulsiva come se fossero caramelle. L'affermazione della moda “democratica” ha consentito di pagare prezzi sempre più bassi a fronte di costi sempre più ridotti, tanto da rendere insostenibile la garanzia di una buona qualità e di un processo produttivo equo: questo è un altro prezzo da pagare<sup>102</sup>.

L'attenzione del consumatore verso la sostenibilità scaturisce da un profondo cambiamento delle caratteristiche alla base dell'orientamento delle scelte, l'acquirente vuole essere sempre più informato sulle origini del prodotto, sulla modalità produttiva utilizzata, sulle condizioni di lavoro della manodopera. L'etica riguarda la moda dal lusso al *mass-market*, non esclude nessuna fascia di mercato; lo stile si mette al servizio dell'ecologia e della sostenibilità, perché etico è bello e può essere anche redditizio.

Vi sono alcuni stereotipi riguardanti la visione dell'etica nella moda una volta che questa sconfinava dall'occidente verso altre culture o paesi: l'occidente accusa i paesi emergenti di arricchirsi seguendo il modello di sviluppo che oggi viene criticato, in quanto non più sostenibile<sup>103</sup>.

La rivoluzione in atto ha portato allo scoperto la contrapposizione fra l'essere e l'usare dando inizio all'era del consumo critico e partecipativo. Le domande a cui rispondere sono molte: Come sta cambiando il settore? Quali sono i nuovi modelli manageriali da adottare? Una delle possibili strade da seguire è quella di implementare un modello imprenditoriale orientato al medio lungo periodo che prenda in considerazione tutti gli *stakeholder* – dall'ambiente alla società, alla cultura, ai media, alle istituzioni – ponendo i valori e l'etica al centro<sup>104</sup>. Molti studiosi auspicano un ritorno ad una sorta di neo-frugalità appagata, sono state svolte delle analisi che

---

<sup>101</sup> A. Ribeiro, *Dress and Morality*, Londra, Batsford, 1986.

<sup>102</sup> F. R. Rinaldi, S. Testa, *Impresa moda responsabile. Integrare etica ed estetica nella filiera*, Milano Egea, 2013, p. 224.

<sup>103</sup> S. S. Reinach, *Un mondo di mode. Il vestire globalizzato*, Roma - Bari, Editori Laterza, 2011, p.83.

<sup>104</sup> F. R. Rinaldi, S. Testa, *L'impresa moda responsabile. Integrare etica ed estetica nella filiera*, op. cit., Introduzione.

dimostrano che la crescita economica non è tutto, ma che anzi, nei paesi dove vi sono altri valori di riferimento si riscontra un elevato livello di felicità. Da queste considerazioni scaturisce un totale stravolgimento del modello di consumo. Si dovrebbe verificare una transizione dall'economia del lusso all'economia del valore, con l'obiettivo di ridefinire l'importanza del lavoro nella moda e compiere l'eliminazione del marchio; ciò che accadrebbe è così riassumibile: noi occidentali ci rivolgiamo verso un consumo sostenibile e allo stesso tempo vogliamo continuare a vendere i nostri brand altrove, credendo che la ricerca della sobrietà sia un concetto tutto occidentale che taglia fuori ad esempio Cina, India e Russia ove vi è adesso una ricerca acritica del *brand*<sup>105</sup>.

Recentemente vi è stato un dibattito interno ad alcune aziende circa la dimensione dei loghi: alcune sostenevano che sarebbe stato opportuno produrre capi con loghi di dimensione differente a seconda della nazione di destinazione. In Europa vi è la tendenza ad indossare loghi sempre più piccoli mentre in Asia il consumatore viene descritto come desideroso di riconoscere le marche attraverso la visibilità del logo.

Attualmente sentiamo sempre più frequentemente parlare di nuovi modelli di business in grado di integrare variabili estetiche, competitive ed etiche della moda ponendo al centro la persona in qualunque veste si voglia considerare, sia essa un creatore, un lavoratore o un consumatore. Da alcune analisi emerge che il processo di indirizzamento verso la moda etica riguarda anche la Cina e gli altri c.d. B.r.i.c. . Nonostante il forte interesse al tema della *Corporate Social Responsibility* oggi esistono pochi studi sul tema e conseguentemente ancora meno per il settore moda. Il ruolo sociale dell'impresa è emerso a seguito del fallimento del modello di sviluppo basato esclusivamente sui risultati economici e finanziari.

Il modello della responsabilità sociale, “*abbraccia tutti i problemi sociali che riguardano le relazioni fra i lavoratori e le piccoli e grandi imprese, l'ambiente e la salute dei lavoratori, la sostenibilità ambientale, la crescita della comunità e economica*”<sup>106</sup>, si focalizza su un equilibrio economico di lungo periodo fondato sulla compatibilità con il contesto sociale e ambientale.

---

<sup>105</sup> E. Mora, *Fare moda. Esperienza di produzione e consumo*, Milano, Bruno Mondadori, 2009, pp. 174-177.

<sup>106</sup> M. A. Dikson, S. Loker, M. Eckman, *Social responsibility in the global appareal industry*, New York, Fairchild Books, 2009, p. 29.



L'azienda che opera nel settore della moda, se vuole seguire un approccio responsabile, deve essere pronta a rispondere ad una serie di domande:

- ❖ Come ridurre l'impatto ambientale?
- ❖ Come contribuire allo sviluppo economico del territorio in cui è presente?
- ❖ Dato l'attuale processo di globalizzazione e delocalizzazione, come rispettare i diritti dei lavoratori e stimolare le loro competenze?
- ❖ Come rispettare e accontentare i consumatori?

Nella moda responsabile, i due macrocontesti ambientale e sociale si interfacciano con le aziende per giungere a un equilibrio sistemico: l'impresa moda trae ispirazione e attinge risorse dai due contesti, per poi restituire compensi e contributi coerenti con le attese e le necessità, in una logica di scambio. L'impresa moda responsabile deve essere capace di integrare etica, estetica ed economicità lungo tutta la filiera. Il tessile e il ciclo di produzione di abbigliamento è afflitto da preoccupazioni ambientali in ogni fase del processo di sviluppo: dalle decisioni concernenti la produzione delle fibre, fino al taglio e la cucitura dei tessuti in capi<sup>107</sup>.

Potremmo dire che oggi la moda cerca sempre più di "giocare pulito", intendendo con tale termine un orientamento *green*. Pensare *green* fa ormai da tempo parte della nostra cultura, non è un trend passeggero come ce ne sono tanti nel mondo accelerato della moda. Vivere in modo sostenibile è un cambiamento a lungo raggio, a 360 gradi, in corso a pieno ritmo. Le speranze di relazionarsi con un mondo della moda migliore stanno diventando realtà praticabili.

Il cambiamento deve provenire tanto dai consumatori quanto dai produttori: deve coinvolgere tutti. Possiamo avere un look al passo con i tempi senza sensi di colpa, stilisti come Vivienne Westwood e Stella McCartney uniscono lo stile alla sostenibilità, ma sono solo due fra gli innumerevoli esempi possibili.

È bene fare chiarezza su due aspetti legati alla moda sostenibile, la moda "etica" si preoccupa principalmente del rispetto delle persone, mentre quella "eco" ha più a cuore la cura dell'ambiente, spesso, tuttavia, le due tipologie si fondono. La grande novità è che la moda coscienziosa non significa più abiti banali<sup>108</sup>. *C'è ancora molta strada da fare prima che le griffe dell'alta moda abbraccino del tutto questa causa*<sup>109</sup> ma il fatto

---

<sup>107</sup> J. Yurchisin, K.K.P. Johnson, *Fashion and the consumer*, Oxford, Berg, 2010, p. 155-167.

<sup>108</sup> "La moda è estetica, e le creazioni devono essere belle. Altrimenti non si fa che immettere in circolazione altra roba".

<sup>109</sup> Jessica Michault, direttrice del sito web di lusso [www.Nowfashion.com](http://www.Nowfashion.com).

che Francois- Henri Pinault di PPR stia spingendo verso una svolta *green* ha avuto un'enorme impatto sulla "scuderia dei marchi".

La prossima frontiera è rappresentata dalla tecnologia biodegradabile, ma non bisogna comunque dimenticare la "vecchia scuola di pensiero" del riciclo e del vintage, entrambi indirizzate al miglioramento delle condizioni del pianeta.

Un caso eclatante è rappresentato dalla campagna, H&M *Conscious*, riguardante un futuro più sostenibile della moda portata avanti da H&M. Lo slogan di tale campagna è: "La moda non merita di finire nei rifiuti". In tutti i punti vendita H&M viene effettuata la raccolta di abiti usati, di qualsiasi marca, qualità e condizione; lo scopo di tale raccolta è quello di evitare di far finire prodotti tessili riutilizzabili nelle discariche. Per incentivare i consumatori a portare gli abiti che non vengono più usati in negozio, è previsto un buono sconto da utilizzare sui successivi acquisti rilasciato al momento della consegna degli abiti dismessi. Gli abiti consegnati saranno affidati al più vicino impianto di trasformazione, dove avverrà una selezione in base alle loro condizioni. L'obiettivo è quello di ridurre a zero i rifiuti. Le possibili funzioni svolte dai capi raccolti sono: reindossarli, riutilizzarli, riciclarli o utilizzarli nella produzione di energia.

Da tale esempio possiamo evincere che la svolta verso un futuro più *green* coinvolge anche le aziende appartenenti ad un segmento di mercato più basso.

In un'intervista della fine 2013 K. Etro asserisce: "noi siamo quello che mangiamo". Tale semplice affermazione rafforza ulteriormente il rapporto intercorrente fra moda, cibo e ambiente. Sicuramente il legame fra cibo e ambiente è più diretto e facilmente comprensibile, "seppur non posso mangiare una camicia" il metodo con cui questa è stata realizzata incide sul territorio e quindi il modo di vestire può essere rispettoso oppure no nei confronti della grande madre natura. Si può concludere dicendo che se la moda è in grado di rispettare il territorio allora sarà capace di diffondere cultura.

Prima la *haute couture* poi il *prêt-à-porter* e successivamente il *fast fashion* sono fenomeni susseguitesesi nell'evoluzione della moda, il passaggio da un paradigma all'altro è stato incentivato da cambiamenti della società quali cultura, bisogni, valori, ecc.; il recente avvento del *fast fashion* è stato spinto da alcune modifiche intervenute nel contesto, come ad esempio la globalizzazione, e da cambiamenti voluti ed evidenziati dalla domanda. Non solo i paradigmi della moda sono pervasi da modifiche, ma anche l'andamento dei consumi è stato protagonista di grandi variazioni, argomento che approfondirò nei paragrafi seguenti.

## 1.5 Consumi e globalizzazione

Far parlare la moda al posto di parlare della moda, può essere la giusta prospettiva richiesta agli studiosi di cultura del vestire globalizzato.

Anni fa sarebbe stato impensabile pensare ad un “mondo senza confini”, oggi ci troviamo davanti ad uno scenario globale. Tale cambiamento è stato indotto da una molteplicità di fattori, primo fra tutti è il ruolo rivestito dalla tecnologia; è solo grazie a questa che è stato possibile abbattere una serie di ostacoli spazio/temporali che limitavano la concorrenza fra aziende nell’ambito di una porzione del mondo ridotta e ben circoscritta.

La globalizzazione è un fatto ormai più che consolidato, spazia in moltissimi settori. Ciò che è importante sottolineare è che l’avvento della globalizzazione ha portato con sé conseguenze rilevanti sia positive che negative. Per quanto riguarda le prime emerge l’ampio panorama di scelta davanti a cui si trovano i consumatori mentre, per le seconde vi è stata un’intensificazione della competizione. In passato era sufficiente che un’azienda svolgesse al meglio il proprio lavoro tenendo sotto controllo i comportamenti delle imprese operanti in zone relativamente vicine, oggi è opportuno che l’azienda cerchi la strategia adatta allo scenario in cui opera. Il comparto della moda costituisce uno dei linguaggi che è maggiormente in grado di far dialogare i diversi fattori del contesto globalizzato.

Il secolo scorso è stato dominato dai *couturiers* e dagli stilisti, dall’alta moda e dal prêt-à-porter, questi fenomeni hanno contribuito alla diffusione della moda di stampo occidentale; il Ventunesimo secolo, invece, si distingue per un’ espansione della prospettiva precedente e per la diffusione di una moda globale, contaminata e pluralistica. È in atto attualmente un processo di internazionalizzazione delle aziende di moda sebbene tale fenomeno non sia né lineare né privo di ambivalenza<sup>110</sup>.

Il nuovo secolo appare caratterizzato da una contaminazione che non ha precedenti nel Novecento. Nel contesto odierno vengono meno molte contrapposizioni fra le

---

<sup>110</sup>Con l’espansione della moda il continente asiatico è caratterizzato da un doppio ruolo, da una parte risulta essere “colonizzato” dai grandi marchi del lusso, dall’altra esso è anche il luogo da cui provengono i fermenti più nuovi e dove la sperimentazione è accelerata. Più o meno contemporaneamente alla globalizzazione emerge un “nuovo consumatore” da educare, coinvolgere e da far socializzare con la cultura della moda occidentale; i nuovi mercati in cui si affacciano le aziende di moda non sono soltanto ricettori passivi, ma parte integrante e attiva nella delineazione di assetti inediti[...]. Oggi i paesi che si distinguevano per una grande tradizione tessile come Cina, India e Turchia e paesi caratterizzati da un più recente sviluppo come Brasile e Australia, sono pronti a ricevere suggestioni e prodotti, ma anche ad orientarsi verso la global fashion, ognuno con una sua propria impostazione. S. Segre Reinach, voce: La moda globale, in *Enciclopedia Treccani*, XXI, 2009, p.1.

culture che hanno contribuito alla stessa definizione del significato del termine moda; in particolare si attenuano le ostilità fra moda e costume<sup>111</sup>, fra moda e religione e tra moda e modernità, mentre inusuali rappresentazioni mentali e prodotti innovativi entrano a far parte della cultura vestimentaria. Dall'analisi della moda è possibile comprendere aspetti del sociale. La moda globalizzata più che anticipare il presente è dunque il presente stesso<sup>112</sup>. La globalizzazione ha fatto sì che fra la moda e la tecnologia si instaurasse uno stretto legame. Fino a qualche anno fa per poter competere bastava avere le migliori idee creative, oggi non è più così, per riuscire ad operare in un mercato caratterizzato da un elevato livello di competizione e da una notevole velocità, oltre ad avere talento e creatività, è necessario puntare sull'innovazione tecnologica. Tale messaggio è emerso dall'Edizione di Moda e Tecnologia tenutosi a Posteria (Mi) nel 2007. Nell'era del mercato globale la sfida a cui devono saper rispondere gli attori del settore moda è rappresentata dall'unione fra creatività e imprenditorialità. Secondo l'ideatrice e curatrice dell'evento, Marina Garzoni, *“La globalizzazione cambia la moda, e la tecnologia diventa strategica. [...] Le aziende di moda stanno vivendo un grande momento di trasformazione”*; team creativi giovani e internazionali prendono il posto del singolo stilista, le aziende e i designer operano e collaborano con realtà geograficamente molto distanti. *“La Moda perde i connotati territoriali e la tecnologia diventa la risposta per ottimizzare e velocizzare tutta la catena del valore permettendo redditività e dinamicità”*. La tecnologia costituisce il pilastro fondamentale per abbassare i costi, ridurre il *time to market*, veicolare e condividere le informazioni anche su un'area geograficamente distante, inoltre permette di apportare in tempo reale le modifiche che rendono la creazione più efficace e vicina alle attese del cliente.

In un mondo caratterizzato da una competizione globale il flusso di denaro è circolare, molte aziende italiane producono all'estero e vendono in tutto il mondo ed è importante che gli utili ottenuti siano parzialmente reinvestiti in Italia. Le numerose aziende di moda italiane, circa 55.321, offrono prodotti che non sono al 100% italiani (in quanto alcune materie sono più facilmente reperibili e ad un prezzo vantaggioso in altre zone del mondo come: Cina, India, Romania, Turchia Bangladesh) ma l'idea resta

---

<sup>111</sup> Nella moda globalizzata, moda e costume divengono facce di una stessa medaglia. Nel contesto attuale la moda diviene informazione, strumento capace di spiegare i fenomeni contemporanei. In passato la moda era specchio della storia, oggi si ha una visione meno passiva permette di definire le strutture antropologiche.

<sup>112</sup> E. Hobsbawm, *L'età degli estremi. Discutendo con Hobsbawm del secolo breve*, Roma, Carocci, 1998.

italiana. Le aziende ricorrono all'esternalizzazione prevalentemente per mantenere una produzione *low cost*. Se una nazione non riesce a posizionarsi nella globalizzazione allora la globalizzazione si presenta spontaneamente sul territorio senza regole; un esempio a riguardo è costituito dai laboratori cinesi insediati in varie zone d'Italia, ove il lavoro costa il meno possibile, ma genera una globalizzazione a ribasso. La globalizzazione va governata, deve essere in grado di interpretare il mondo e di anticipare i cambiamenti. Attualmente chi non ha una visione globale è destinato a chiudere.

La globalizzazione è strettamente connessa all'internazionalizzazione. Recentemente si è affermata sempre più l'idea secondo cui per rilanciare il "Made in Italy" è necessario approdare verso mercati esteri ed emergenti. Spesso la parola internazionalizzazione viene usata per indicare fenomeni che hanno poco a che fare con il termine.

Internazionalizzazione è il termine che dovrebbe indicare il processo di penetrazione e insediamento dell'attività commerciale oltre che produttiva, in mercati esteri prevalentemente extra continentali. L'internazionalizzazione dovrebbe rappresentare la possibilità per cercare di reagire ad un mercato interno fermo e inaffidabile. Purtroppo, però, l'internazionalizzazione non è facilmente realizzabile dalle aziende del tessile italiano, le problematiche da affrontare prima di potersi affacciare su mercati lontani sono tante e non risultano essere sempre controllabili.

Le difficoltà dell'internazionalizzazione legate al settore moda sono differenti rispetto ai comparti, ad esempio, tecnologico o meccanico. Per quanto concerne i prodotti meccanici sarà necessario proporre un prodotto con un buon rapporto qualità-prezzo e con un funzionamento certificato; con tali caratteristiche quasi sicuramente il prodotto potrà avere un buon successo in mercati esteri. Il prodotto moda rappresenta invece un caso particolare, dipende anche dalle tendenze, dal gusto della clientela indigena e dalle esigenze climatiche e culturali, un insieme di fattori difficili da interpretare e ostacolanti il processo di internazionalizzazione.

Il settore moda italiano rappresenta uno dei comparti che più richiede il ricorso all'internazionalizzazione, in quanto potrebbe offrire buone *chances* di riuscita se adeguatamente attuato e supportato, ma che rimane relegato nell'elenco dei settori da internazionalizzare.

La speranza è che un settore trasversale come quello della moda, rappresentante una rilevante percentuale del comparto manifatturiero nazionale, possa realmente orientarsi verso un'efficace ed efficiente internazionalizzazione capace di fornire utili e fruttuose soluzioni alle aziende interessate alla strategia di espansione <sup>113</sup>.

Una delle conseguenze della globalizzazione è rappresentata dall'interconnessione delle persone che sono diventate interdipendenti in molti ambiti, incluso il modo di vestire. La globalizzazione ha avuto effetti anche sui gusti e sulle abitudini delle persone. La moda globalizzata non deve essere vista solo come un'espansione lineare. È opportuno precisare che l'espansione della moda è parte della globalizzazione culturale e non di quella economica. La diffusione della moda e della sua cultura nell'era globalizzata non avviene in modo casuale, la tendenza all'internazionalizzazione della moda risponde a logiche passate, determinate dalla storia stessa della moda, una storia fatta dalle differenze fra Europa e il resto del mondo <sup>114</sup>.

## **1.6. Nuove tendenze di consumo dagli anni Novanta ad oggi**

Per comprendere le nuove tendenze è opportuno osservare ed analizzare i consumi, i consumatori di moda, i loro comportamenti e le abitudini di consumo. È indubbio che i consumatori influenzino la produzione della moda, i cambiamenti riguardanti i consumi sono interconnessi a quelli riguardanti la produzione e viceversa.

Nel mondo globalizzato gli atteggiamenti dei consumatori risultano essere sempre più orientati verso esperienze di consumo.

Fabris riflette sull'atteggiamento nei confronti del consumo, parla a questo proposito di una: “[...] *neutralizzazione ideologica del consumo [...] che si affranca dal perdurante sospetto di sciupio, ingiustizia sociale, materialismo che lo hanno sempre contrastato [...]*” ed individua una forte ripresa dell'edonismo <sup>115</sup>.

Questo ritrovato atteggiamento positivo nei confronti del consumo è diversamente caratterizzato dal passato, esso è unito ad una maggior responsabilità sociale.

Il consumatore è sempre stato il target dell'impresa, tuttavia, con l'affermazione del marketing e degli strumenti di comunicazione, è avvenuta una traslazione delle logiche da *market driven* a *consumer centric*. Qualsiasi attuale strategia di *fashion branding*

---

<sup>113</sup> <http://www.agoravox.it/Internazionalizzazione-e-tessile.html>.

<sup>114</sup> S. S. Reinach, *Un mondo di mode. Il vestire globalizzato*, cit., 2011, pp. 12-13.

<sup>115</sup> G. Fabris (a cura di), *La comunicazione d'impresa, Dal mix di marketing al communication mix*, Milano, Sperling & Kupfer, 2003.

capace di generare un vantaggio competitivo è sviluppata con il presupposto che il consumatore sia il *maître du jeu* (letteralmente, la giuria)<sup>116</sup> e che quindi occorra confrontarsi con la sua tendenza all'elettismo e alla flessibilità degli stili di vita<sup>117</sup>. Il consumatore postmoderno è quell'individuo che, rispetto al suo omologo moderno, tende ad interpretare la realtà attuale in maniera diversa a causa delle trasformazioni della società, dell'economia, dei valori dominanti e di sé stesso<sup>118</sup>. I cambiamenti osservabili attualmente sono il frutto di una moltitudine di elementi, ma i principali sono costituiti da un nuovo ruolo occupato dal consumatore, da una diversa ripartizione dei capitoli di spesa, da un uso di differenti canali di acquisto/distribuzione e da un rapporto moda-tecnologia e moda-comunicazione sempre più stretto.

In passato vi era frequentemente la tendenza ad accostare al termine consumatore l'aggettivo "passivo". Oggi la prospettiva è radicalmente mutata, possiamo infatti parlare di "consum-attore" e/o di "consum-autore": queste due espressioni evidenziano chiaramente l'importanza rivestita dal consumatore, il soggetto diventa artefice delle proprie scelte. Rispetto al passato, dove si riscontrava una asimmetria informativa fra consumatore e azienda, il consumatore attuale si appropria di strumenti e di leve di valore del *brand* poiché possiede:

- ❖ un ruolo proattivo nel mercato;
- ❖ capacità di accedere a mercati a livello globale;
- ❖ massima facilità di accesso e produzione delle informazioni;
- ❖ capacità di *networking* e di sviluppare community<sup>119</sup>.

Un aspetto da non trascurare è relativo all'incremento di istruzione del consumatore: ciò comporta che l'individuo sia sempre più incline a fare richieste più sofisticate, competenti, esigenti, selettive, alla ricerca attiva di informazioni sui prodotti ai quali è interessato. Le persone, oggi, sono sempre più preoccupate per il futuro e questo stato di tensione si riflette inevitabilmente anche sulle scelte di acquisto. Infatti è stato stimato che gli individui tendono a riflettere in maniera approfondita prima di effettuare un

---

<sup>116</sup> P. Hetzel, *Planète conso*, Paris, Editions d'Organisation, 2002.

<sup>117</sup> G. Fabris, *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, Milano, FrancoAngeli, 2003.

<sup>118</sup> I tratti della postmodernità contribuiscono alla formazione di un nuovo paradigma di consumo, caratterizzato da due elementi: il *fusion* ed il sincroelettismo. *Fusion*, un'apparente antinomia rappresentata dalla compenetrazione di prodotti, stili e linguaggi che hanno contenuti e provenienza diversa spesso antitetica ( il cliente è nomade, non fedele). Il sincroelettismo, unione di due termini sincretico, cioè il consumatore che riesce a fondere più stili in modo armonico realizzando una sintesi ed eclettico cioè si muove con disinvoltura anche se combina stili diversi (Fabris, 2003).

<sup>119</sup> G. Iacobelli, *Fashion Branding 3.0. La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda*, Milano, FrancoAngeli, 2011, p.28.

acquisto e spesso addirittura lo rimandano nel tempo. È necessario allora che le aziende usino sapientemente la comunicazione al fine di informare il consumatore, rassicurandolo circa le caratteristiche del prodotto/servizio. Il fatto che le persone siano preoccupate e vogliano spendere meno, ma meglio, le porta a essere maggiormente razionali sulle scelte d'acquisto.

Nel corso del tempo si sono susseguite diverse tendenze riguardo alla quantità e alla qualità relativa alla spesa del vestiario. Fino a pochi anni fa il consumatore sentiva una pressante necessità di acquistare una grande quantità di abiti ed accessori. La conseguenza di tale atteggiamento era rappresentata dalla diminuzione della quantità di spesa per i singoli capi, la cifra destinata all'acquisto di vestiario veniva suddivisa su di un numero elevato di capi, mostrando una maggiore propensione per la quantità piuttosto che sulla qualità. Attualmente possiamo rilevare anche una riduzione in termini quantitativi: il consumatore è diventato artefice del proprio stile, la moda non è più un fenomeno univoco ma frammentato, in cui convivono centinaia di look. Analizzando il contesto odierno notiamo una polarizzazione dei consumi e l'affermazione del modello *mix and match*<sup>120</sup>.

La crisi globale sta modificando la rappresentazione grafica del mercato: dalla forma originale a piramide a quella ad imbuto: la contrazione dei consumi riduce il valore complessivo e soprattutto gli escursionisti del segmento più alto. È importante, distinguere all'interno dell'universo moda le differenti realtà, i segmenti occupati dalle aziende operanti nel settore, il target di riferimento, il canale distributivo adottato proprio perché l'impatto della crisi non è stato indifferenziato per tutto il settore.

L'impresa italiana della moda soffre da circa una decina di anni di un diffuso malessere, attenuato soltanto da alcuni marchi innovativi e dal permanente successo di alcuni marchi storici. Purtroppo si registrano delle vittime anche fra i grandi nomi della moda. Questo trend negativo non deve essere attribuito interamente alle liberalizzazioni che fra il 2005 e il 2008 hanno fatto cadere i limiti alle importazioni in Europa e negli Stati Uniti, che l'Accordo Multifibre<sup>121</sup> prima e l'ATC<sup>122</sup> poi avevano imposto per tre

---

<sup>120</sup> Il consumatore oggi combina capi caratterizzati da fasce di prezzo differenti: capi provenienti da catene di abbigliamento *low cost* con accessori dei più noti marchi nazionali ed internazionali.

<sup>121</sup> Obiettivo dichiarato dell'Accordo Multifibre era quello di favorire la progressiva espansione e liberalizzazione del commercio mondiale di prodotti tessili, attraverso la riduzione delle barriere agli scambi, evitando al tempo stesso effetti distorsivi nei singoli mercati e su singole linee di produzione. In realtà, il MFA (così come accadeva con i precedenti accordi sul cotone) limitava l'importazione di prodotti tessili e dell'abbigliamento, tramite accordi bilaterali o azioni unilaterali.



decenni al sistema internazionale degli scambi dei prodotti tessili e dell'abbigliamento e neppure alla grave crisi finanziaria che ha segnato i mercati internazionali dal 2008 in poi.

Rilevante è il cambiamento nella dinamica dei consumi in Italia, in Europa e in tutto il mondo.

Il modello della moda italiana si è sviluppato ed ha prosperato in una fase di forte crescita dei consumi, tra la fine degli anni '70 e l'inizio anni '80; in tale arco temporale i consumi di abbigliamento crescevano o comunque erano al di sopra della media dei consumi complessivi, mentre durante gli anni Ottanta e l'inizio degli anni Novanta i consumi del comparto in esame erano in linea con quelli generali. Durante i primi anni Novanta le aziende italiane hanno adeguatamente compreso e interpretato il modello di consumo, intrecciando creatività, design e competenze manifatturiere in maniera originale, più efficacemente rispetto ad altri paesi come Francia e Inghilterra. Nella seconda metà degli anni Novanta il ritmo di crescita dei consumi si è drasticamente ridotto a causa di una articolata combinazione di fattori macroeconomici, sociali e culturali.

I consumi di moda negli ultimi quindici anni sono nettamente al di sotto della media generale (+18%); la crisi dei consumi di abbigliamento si è particolarmente accentuata a partire dal 2004 ( in cinque anni riduzione pari al 4%)<sup>123</sup>.

Anche per quanto concerne i canali di acquisto, visti dalla prospettiva del consumatore, ed i canali di distribuzione, visti dal lato delle imprese produttrici, i cambiamenti sono stati notevoli. In passato chi voleva effettuare un acquisto poteva recarsi nei punti vendita ed operare le proprie scelte. Seppure le tipologie di negozi a disposizione erano numerose, dai piccoli punti vendita monomarca, sino ai grandi magazzini *multibrand*, tali tipologie rimanevano circoscritte nell'ambito dei canali tradizionali. Oggi, attraverso l'affermazione della tecnologia, molti acquisti si realizzano tramite Internet, consentendo così al consumatore di usufruire di un canale virtuale. La sensazione è che il commercio al dettaglio stia attraversando dei cambiamenti epocali, possiamo parlare di una fase di frizione nel *retail*.

---

<sup>122</sup> L'Accordo Multifibre è stato sostituito, a partire dal 1° gennaio 1995, dall'*Agreement on Textiles and Clothing* (ATC). Si tratta di un accordo di transizione, che risponde all'obiettivo di regolamentare ed agevolare il passaggio da un complesso sistema di restrizioni quantitative all'importazione ad una liberalizzazione del settore.

<sup>123</sup>M. Richetti, *La moda italiana e la crisi dei consumi*, all'indirizzo <http://www.sustainability-lab.net/it/blogs/bottom-lines/la-moda-italiana-e-la-crisi-dei-consumi.aspx>.

Negli ultimi dieci anni la superficie commerciale in Italia, e nel mondo occidentale, è più che raddoppiata, ma non sono raddoppiati i consumi, che anzi, come conseguenza della recessione, diminuiscono. È ragionevole pensare che a seguito del cambiamento del ciclo economico la superficie commerciale in esubero sia destinata a scomparire.

Inoltre, osserviamo una sostanziale diminuzione dei punti vendita: il *retail* testimonia l'impatto dei servizi "On Demand" e dei servizi "Peer to Peer", un modo diverso di fare shopping, puntando al prodotto personale, il luogo personale, il prezzo personale e la promozione personale. La vendita al dettaglio cambierà radicalmente per creare esperienze speciali per il cliente<sup>124</sup>.

Anni fa l'attenzione era rivolta quasi esclusivamente al prodotto, le aziende si ritenevano soddisfatte una volta che erano riuscite a fabbricare il prodotto migliore. Da un po' di anni a questa parte la situazione si è modificata, infatti, oggi l'azienda non finisce di svolgere il proprio ruolo solo nell'ambito produttivo ma sconfina anche verso quello distributivo.

Le imprese sono sempre più consapevoli che non è più sufficiente produrre un prodotto valido, che rispecchi le esigenze del consumatore, ma che è necessario renderlo disponibile nel momento opportuno e nel luogo più adatto, in modo da evitare di essere in possesso del migliore prodotto ma di averlo proposto in anticipo o in ritardo oppure addirittura nel contesto sbagliato. La crescente competizione internazionale ha indotto grandi cambiamenti per le aziende di moda, le quali prima della globalizzazione si confrontavano con altre realtà appartenenti a mondi, culture, abitudini e strategie vicine, mentre l'ampliamento dei confini le ha costrette a ripensare alle proprie politiche.

Riflettendo sulla natura del prodotto, data la brevità del ciclo di vita della moda, è opportuno che esso raggiunga al più presto il consumatore, prima che non sia troppo tardi e quindi fuori-moda. Il ruolo della politica distributiva è quello di permettere il più rapido incontro fra domanda e offerta cercando di eliminare tutti gli ostacoli che si possono frapporre e attivando le azioni che lo rendono ottimale. Dopo che è stato individuato il segmento di mercato verso cui orientare l'offerta sarà necessario definire il ruolo e la natura della politica distributiva da attuare e scegliere il più idoneo sistema che sia in grado di mettere a disposizione dei consumatori il prodotto nel migliore dei modi possibile<sup>125</sup>. La gestione dei canali distributivi, o canali di marketing costituisce

---

<sup>124</sup> <http://www.psfk.com/2012/07/retail-industry-decline.html>.

<sup>125</sup> A. Foglio, *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*, Milano, FrancoAngeli, 2001, p. 235.

una decisione tutt'altro che secondaria. Le ripercussioni di tale scelta possono infatti incidere drasticamente sulla sopravvivenza e quindi sulla permanenza dell'impresa sul mercato, perciò la decisione effettuata dall'azienda in merito al canale attraverso cui intende raggiungere il mercato risulta strategica.

Come ha affermato Domenico de Sole: *“Il negozio è da considerarsi the moment of truth, il momento culminante e supremo nel quale la strategia di marca si materializza. Il successo delle aziende della moda e del lusso si è realizzato grazie alla qualità del prodotto, alla loro innovazione, alla loro cura dei dettagli, ma si è consolidato grazie alla coerente e alla sapiente realizzazione della rete dei negozi”*<sup>126</sup>.

L'evoluzione che ha caratterizzato il sistema distributivo dagli anni Novanta sino ad oggi, ha un impatto sulla struttura e sulla performance del settore moda simile, se non addirittura più rilevante, di quello generato dalla delocalizzazione della produzione nei Paesi caratterizzati da un costo della manodopera ridotto. Nel corso del tempo si è affermato un legame sempre più stretto fra l'evoluzione dell'industria italiana della moda e l'evoluzione del sistema distributivo. Per l'impresa, sia piccola che grande, la gestione dei canali distributivi è diventata un'area cruciale per la determinazione del futuro, caratterizzata da un continuo riequilibrio di competenze, decisioni di investimento e di organizzazione. Assistiamo ad una rivoluzione dei ruoli e della suddivisione dei compiti fra i produttori e i *retailer*: chi produce capi di abbigliamento si occupa anche di progettare in modo creativo e innovativo, di produrre in modo efficiente, contenendo i costi, rispettando standard qualitativi adeguati, realizzando azioni di marketing e di comunicazione; invece, per chi si occupa della distribuzione ai consumatori, le tre variabili principali competitive sono *“location, location, location”*<sup>127</sup>, cioè collocarsi il più vicino possibile al luogo in cui si trovano i consumatori. Oggi, nel comparto della moda una separazione così netta dei ruoli non appare più possibile. Le attività che portano alla realizzazione ultima del prodotto moda devono essere realizzate dal produttore e dal distributore come se si trattasse di un tutt'uno.

Con l'accelerazione della competizione e lo sconfinamento della stessa verso luoghi lontani assistiamo ad una crescente importanza della rete distributiva. I produttori ed i

---

<sup>126</sup> Domenico de Sole, presidente del gruppo Gucci per dieci anni, tra il 1995 e il 2004.

<sup>127</sup> K. Jonnes, J. Simmons, *Location, Location, Location: Analyzing the Retail Environment*, Londra, Methuen, 1987.

grandi marchi competono realizzando un'offerta composita, il cui valore dipende da una combinazione di variabili di cui il prodotto rappresenta solo una parte e comprende elementi immateriali quali stile, moda, cultura e servizi. Il processo di generazione del valore si estende ben oltre i cancelli della fabbrica ed affida al *marketing* un ruolo sempre più rilevante. La sovrapposizione di alcune aree prima esclusivamente di competenza dell'industria o del *retail* genera un necessario ripensamento e ridefinizione dei compiti:

- ❖ l'industria dovrà integrare il negozio nel complesso degli strumenti principali;
- ❖ il *retail* dovrà espandere la gamma di servizi offerti al cliente.

La distribuzione commerciale moderna si configura come un insieme di servizi. Un possibile modo di classificarli è quello di distinguere i servizi *core* da quelli *non core*. I primi sono quelli maggiormente legati alla logistica, che rendono possibile l'avvicinamento del prodotto dell'industria al consumatore e che sono rappresentati ad esempio dallo stoccaggio e dalla scelta di assortimento. Il negozio, secondo questo punto d'osservazione, è considerato un semplice canale di distribuzione attraverso cui è possibile mettere a disposizione dei consumatori quanto è stato prodotto dall'industria. Il punto vendita costituisce un collegamento spaziale fra la produzione, concentrata in poche zone e stabilimenti, ed il consumatore, disperso sul territorio. La seconda tipologia di servizi ha assunto maggior rilevanza recentemente ed oggi rappresenta uno dei fattori verso cui la competizione fra imprese si sposta. In questa seconda categoria rientrano quei servizi che ampliano il principio del "rendere il prodotto facilmente disponibile alla clientela", e proprio tali servizi differenziano la distribuzione tradizionale dal *retail* attuale. La natura dei servizi che rientrano nella categoria *non core* è funzionale ad un'altra attività, ad esempio rendere più agevole l'acquisto, combinare in un unico luogo più servizi ecc. Una classe di servizi appartenenti al secondo comparto, di fondamentale importanza nel settore moda, è rappresentato dall'informazione al consumatore. Nel caso dei prodotti della moda viene meno la netta distinzione fra i servizi *core* e non, la connessione fra le diverse tipologie di servizi diviene indispensabile. La ragione di tale legame può essere individuata nella natura ibrida dei prodotti moda, a metà fra prodotti manifatturieri e prodotti culturali. L'interazione fra il prodotto e il consumatore è mediata da azioni di marketing, come campagne di comunicazione diretta e indiretta. È tuttavia nel negozio, in particolare al momento dell'acquisto, che la capacità seduttrice del capo di abbigliamento è

effettivamente messa alla prova ed il suo valore immateriale e simbolico portato a compimento in un ambiente adeguato.

L'ambiente in cui si realizza la vendita è dunque una variabile importante nella generazione del valore che il consumatore percepisce. Per i due studiosi Falk e Campbell, vale nella moda il principio secondo cui lo *shopping* non è solo un atto di consumo, ma comprende una dimensione interattiva del consumatore con i prodotti dell'assortimento e con l'ambiente in cui si perfezionano gli acquisti<sup>128</sup>.

Per le imprese della moda, la distribuzione è da considerarsi una componente di un sistema di comunicazione verso il consumatore più ampio costituito anche da pubblicità, eventi ecc. Tuttavia, non è solo questo, costituisce anche il veicolo di informazioni dal consumatore all'impresa, che permette di captare in tempo reale e senza mediazioni i segnali provenienti dal mercato. Questa funzione è particolarmente rilevante in un *business* rischioso come quello della moda, in cui il disallineamento fra le aspettative dei consumatori e la visione del mercato da parte dei designer e delle imprese produttrici è una eventualità ad elevata probabilità e non può essere controllata a priori, ma solo dopo che la collezione è avviata alla vendita.

Valutando infine il legame fra moda e tecnologia, si denota che la repentina crescita di nuove tecnologie di comunicazione, l'uso di Internet e la connessa diffusione di piattaforme Web 2.0 (e 3.0), hanno determinato una facilità di accesso alle informazioni e di passaparola dei consumatori. Questi cambiamenti hanno contribuito alla diffusione di nuove modalità di rapportarsi tra gli attori del mercato. La condivisione e lo scambio di idee ha permesso la realizzazione di ciò che Prahalad e Ramaswamy definiscono co-creazione del valore<sup>129</sup>. Lo sviluppo dei canali digitali ha reso possibile un'ulteriore differenziazione dell'impresa, attraverso la personalizzazione dell'offerta guidata dal cliente<sup>130</sup>. Sempre le nuove tecnologie hanno consentito un incremento dell'efficienza e della flessibilità in tutte le fasi che riguardano il prodotto moda, si è infatti notato che all'interno dell'industria della moda si sono modificati fortemente non solo i rapporti fra i protagonisti del mercato ovvero tra i produttori, i distributori e i consumatori ma anche i loro ruoli, determinando così un vantaggio competitivo dei *fashion brand* che si basa, oggi, sulla capacità di adeguare il quadro allo

---

<sup>128</sup> C. Tartaglione, F. Gallante, M. Ricchetti (a cura di), *La distribuzione commerciale nella moda*, Ares 2.0, Soges, 2011, pp. 7-11.

<sup>129</sup> C. K. Prahalad - V. Ramaswamy, *Il futuro della competizione. Co-creare valore eccezionale con i clienti*, Milano, *Il Sole 24 Ore*, 2004.

<sup>130</sup> F. Ricotta, *Marketing multicanale*, Milano, Pearson Education, 2009.

scenario, individuando le nuove chiavi di lettura e proponendo una profonda evoluzione dei modelli e degli strumenti di business<sup>131</sup>.

La moda costituisce uno dei campi in cui l'avvicinarsi di cambiamenti è incessante, ma tale instabilità è da intendersi in maniera positiva, infatti, è proprio un tale susseguirsi di novità che consente un rinnovamento continuo e perpetuo di una parte della propria identità.

Dopo aver ampiamente discusso sulla moda, sulle teorie degli studiosi, sulla trasformazione dei paradigmi e sui cambiamenti dei consumi nel capitolo successivo mi focalizzerò sul ruolo svolto dai canali distributivi; la trattazione fin qui esposta è funzionale ad una reale comprensione del percorso evolutivo caratterizzante la leva distributiva di marketing.

---

<sup>131</sup> G. Iacobelli, *Fashion Branding 3.0. La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda*, cit., p. 29.

## CAPITOLO II

### La strategia distributiva nel settore moda

#### 2.1. Dalla bottega al grande magazzino

Nonostante la crescente attenzione rivolta alla moda intesa come oggetto di studio, le analisi riguardo all'evoluzione della distribuzione dei prodotti moda risultano ancora decisamente poco numerose. Tale situazione non deve sorprendere più di tanto, viste sia la carenza di studi sul commercio al dettaglio in Italia, che la scarsità di serie statistiche sull'argomento.

L'approccio utilizzato di seguito ha la principale funzione di ricostruire la nascita del commercio di moda e la successiva trasformazione del commercio al dettaglio della moda<sup>132</sup>.

L'evoluzione che ha pervaso la distribuzione trova varie giustificazioni: ad un primo sguardo la principale ragione è identificabile con il cambiamento delle strategie di marketing poste in essere da parte delle aziende, tuttavia, tale approccio non è sufficiente da solo a spiegare le radicali modifiche verificatesi, in quanto sarebbe necessario aggiungere un'analisi descrittiva dei vari *format* susseguitesi nel corso del tempo. Al fine di comprendere le reali cause dell'affermazione di canali distributivi sempre più articolati e realizzati ad *hoc* in base al contesto socio – economico è invece necessario indagare sull'evoluzione dei consumi e sulla conseguente evoluzione del sistema moda, identificabile con la riduzione del ciclo di vita dei prodotti e con la crescente importanza delle fasi a valle del processo produttivo legate alla sfera della comunicazione e della distribuzione. Seppure un'analisi storica e descrittiva della distribuzione può essere per alcuni versi riduttiva, risulta sotto altri aspetti utile al fine di tracciare il “percorso” seguito dalle aziende per effettuare la scelta del canale distributivo.

La concezione attuale del *retail* è il risultato di un lungo percorso evolutivo. Prima di giungere all'analisi delle forme distributive più innovative è opportuno tracciare una breve sintesi delle tappe più significative che hanno caratterizzato l'evoluzione della distribuzione.

---

<sup>132</sup> J. Morris, *Le vetrine della moda*, in C. M. Belfanti, F. Giusberti (a cura di), *Storia d'Italia - Annali 19 - La moda*, Torino, Einaudi, p. 835.

Nel corso del Rinascimento ebbe origine la cultura del consumo a cui si associa la crescente importanza assunta dalle prime forme distributive, sebbene in questa prima fase il fenomeno rimase circoscritto alle classi sociali più abbienti. Prima del XVIII secolo le classi popolari erano caratterizzate da consumi al livello di sussistenza. È solo partire dalla seconda metà del Settecento che i consumi voluttuari tesero a crescere ed a diffondersi tra fasce più ampie della popolazione. L'incremento dei consumi anche in strati sociali meno abbienti venne determinato da cambiamenti economici e tecnologici. Da questo momento in poi si parla di nuova cultura del consumo<sup>133</sup>. Un fattore fondamentale per la diffusione dei consumi è costituito dall'evoluzione della distribuzione.

Il primo *step* evolutivo della distribuzione è identificabile con le botteghe, le quali, presenti sin dal Medioevo, costituivano un luogo in cui avveniva essenzialmente la produzione, parallelamente alla formazione e all'apprendistato degli artigiani più giovani, nonché la vendita diretta. È solo fra il Sei ed il Settecento che la funzione commerciale si stacca da quella produttiva. Proprio durante il Seicento si diffusero le botteghe commerciali e nacque la figura del venditore, mentre nel Settecento iniziò la specializzazione dell'attività di vendita<sup>134</sup>. In seguito a queste modifiche avvenne il passaggio dalla bottega al negozio. I negozi del periodo intercorrente fra il Settecento e l'Ottocento<sup>135</sup> presentavano alcune peculiarità:

- ❖ specializzazione (vendevano un solo tipo di merce)<sup>136</sup>;
- ❖ assenza vetrine (la merce non era esposta);
- ❖ obbligo di acquisto;
- ❖ assenza di un prezzo fisso;
- ❖ assenza di una normativa a tutela del consumatore.

Durante il Settecento vi fu un considerevole aumento del numero dei negozi, inoltre, iniziò a diffondersi il principio del prezzo fisso ed il modello della vendita a credito.

---

<sup>133</sup> V. Codeluppi, *Manuale di sociologia dei consumi*, Roma, Carocci Editore, 2005.

<sup>134</sup> Nelle campagne e nei centri di dimensioni contenute non esiste specializzazione, continuarono ad essere presenti negozi che vendevano ogni genere di bene.

<sup>135</sup> Sin dal '700 gli operatori del settore abbigliamento sentivano l'influenza di Parigi, al tempo sia nel campo della sartoria che in quello della rivendita veniva utilizzata la lingua francese (per il lessico tecnico, per le insegne, ecc.) indipendentemente dalla provenienza, cercando in tal modo di attirare la clientela sempre alla ricerca di novità parigine. V. Pinchera, *La moda in Italia e in Toscana. Dalle origini alla globalizzazione*, cit., p.84.

<sup>136</sup> La specializzazione da una parte favoriva la vastità di scelta, ma dall'altra implicava un maggior impiego di tempo per il soggetto che necessitava di differenti prodotti.



Verso la fine del Settecento vi fu la realizzazione dei *passages*<sup>137</sup> a Parigi, capitale della moda. I *passages* altro non erano se non gallerie commerciali coperte in cui comparivano negozi e luoghi di socializzazione come i caffè. Il successo di tali strutture era legato alla particolare organizzazione e articolazione dello spazio. I *passages* segnarono la nascita dello shopping come attività ricreativa e sociale<sup>138</sup>. In Italia la comparsa delle gallerie risale alla fine dell'Ottocento, quando vennero costruite la galleria Vittorio Emanuele a Milano e la galleria Umberto I a Napoli.

Per quanto concerne l'Italia, una data da ricordare è riconoscibile nel 1870, anno in cui avvenne il trasferimento della capitale a Roma ed il connesso spostamento della corte e dell'amministrazione; tali modifiche fecero diventare la città il centro della moda nell'Italia appena riunita. La nuova capitale sperimentò negli anni successivi una crescita notevole del numero di botteghe dedicate alla produzione ed alla distribuzione dell'abbigliamento. Tra il 1870 ed il 1890 il numero dei negozi di biancheria in città fu raddoppiato (da 18 a 40), il numero dei sarti passò da 115 a 253, mentre quelli specializzati per una clientela femminile passarono da 30 a 85, a fianco di 200 negozi di merceria, mode e novità, a 7 modiste e 9 pelliccerie<sup>139</sup>. La maggior parte dei vestiti, in particolare quelli di alta moda, erano disegnati e modellati per il singolo cliente, per tale ragione i più vecchi negozi di moda erano principalmente fornitori di tessuti, ornamenti ed accessori (cappelli, borse, scarpe, ecc.), più che venditori di abiti finiti. I negozi erano articolati in varie zone, vi era il laboratorio ove producevano ed adattavano gli abiti e una zona aperta al pubblico; anche l'arredamento dei negozi rifletteva la duplice funzione degli stessi. La merce era difficilmente visibile al pubblico, infatti i prodotti non erano esposti. I negozi, così come erano strutturati, difficilmente erano in grado di richiamare grandi masse di clienti, pertanto la scarsa attrattiva fece sì che le classi popolari continuassero a prediligere la vendita in strada. I negozi offrivano poche informazioni all'esterno a causa dell'assenza delle vetrine; solo sul finire del secolo i negozi crearono degli spazi vetrati<sup>140</sup> dove esporre la varietà degli articoli in vendita, i quali permettevano ai potenziali clienti di affacciarsi sul mondo interno del negozio. I clienti non potevano toccare gli articoli in quanto vi era un bancone che li separava la

---

<sup>137</sup> Il primo *passages* a Parigi, comparve nel 1786 e arrivò a contare circa 350 negozi.

<sup>138</sup> W. Benjamin, *I passages di Parigi*, Torino, Einaudi, 2002.

<sup>139</sup> S. Martini, *I negozi d'epoca a Roma*, Roma, Newton Compton, 1996, p. 31.

<sup>140</sup> Anche nei negozi più sofisticati le vetrine erano piene di articoli, atteggiamento in contrasto con l'interno del negozio che appariva quasi spoglio.

merce, la quale era posta sulle scaffalature, pertanto, per le loro richieste erano costretti ad affidarsi ai commessi<sup>141</sup>.

Il passaggio dai negozi ai grandi magazzini ha occupato un arco temporale significativo. Mentre cresceva il ricorso all'uso delle vetrine, che fungevano da elemento di collegamento fra l'interno privato e l'esterno pubblico, testimoniando l'evoluzione della bottega della moda, la comparsa dei grandi magazzini evidenziò i primi cambiamenti della vendita al dettaglio della moda<sup>142</sup>. Fu, quindi, nell'Ottocento con la nascita dei primi grandi magazzini si modificarono radicalmente le modalità di acquisto<sup>143</sup>.

I grandi empori commerciali comparvero a Parigi e a Londra nell'Ottocento, in particolare il primo grande magazzino aprì a Parigi nel 1824 e si chiamava *A la Belle jardinière*, ma fu necessario attendere la metà del secolo per osservare una reale attrazione di un vasto gruppo di soggetti da cui scaturiva il decollo economico del nuovo modo di organizzare la struttura in cui si sarebbero dovuti effettuare gli acquisti. Il creatore dei grandi magazzini è stato Aristide Boucicaut, il quale, partendo da un piccolo negozio di mercerie, chiamato *Bon Marche*<sup>144</sup>, lo ingrandì e vi introdusse nuove tecniche di vendita<sup>145</sup>. Da tale momento in poi si sono affermati una serie di cambiamenti irreversibili rispetto ai negozi tradizionali:

- ❖ merce esposta;
- ❖ prezzi fissi;
- ❖ ingresso libero;
- ❖ gamma di prodotti ampia;
- ❖ grandi dimensioni del magazzino<sup>146</sup>.

---

<sup>141</sup> J. Morris, *Le vetrine della moda*, in C. M. Belfanti, F. Giusberti (a cura di), *Storia d'Italia - Annali - 19, La moda*, cit., pp. 835- 841.

<sup>142</sup> I grandi magazzini fecero emergere una nuova cultura della moda, attraverso la divulgazione dei cataloghi e della cartellonistica pubblicitaria. La comparsa di nuovi meccanismi di consumo degli abiti e degli accessori comportò una riduzione del ciclo di vita dei capi di moda anche per i ceti meno abbienti, contribuendo all'ampliamento della produzione su larga scala. V. Pinchera, *La moda in Italia e in Toscana. Dalle origini alla globalizzazione*, cit., pp. 23-24.

<sup>143</sup> La concorrenza esercitata dai grandi magazzini nei confronti delle forme tradizionali di vendita fu inizialmente modesta.

<sup>144</sup> S. Cavazza, E. Scarpellini (a cura di), *Il secolo dei consumi. Dinamiche sociali nell'Europa del Novecento*, Roma, Carocci, 2006, pp. 21-50.

<sup>145</sup> M. Baldini, *L'invenzione della moda. Le teorie gli stilisti la storia*, Roma, Armando Editore, 2005, pp. 14-15.

<sup>146</sup> A differenza delle botteghe di moda, nei grandi magazzini i clienti potevano muoversi liberamente, inoltre vi era un ampio assortimento di merci (atto a stimolare l'acquisto d'impulso). Il negozio era concepito come spettacolo in tutte le sue parti esterne ed interne, lo spettacolo avrebbe dovuto convincere i clienti ad entrare e provare l'esperienza di andare a fare acquisti senza aver pianificato cosa comprare. J.

Gli aspetti sopra riportati comportarono alcune rilevanti conseguenze quali la democratizzazione del lusso e la crescente importanza del ruolo delle donne che venivano viste sia come consumatrici che come lavoratrici<sup>147</sup>.

Successivamente all'apertura del primo grande magazzino ne seguirono altri, sempre nella città di Parigi: il *Louvre*, *Printemps*, *La Samaritaine*. Queste nuove strutture comportarono notevoli cambiamenti degli ambienti in cui venivano effettuati gli acquisti, lo spazio era sapientemente studiato in ogni minimo dettaglio, ad esempio negli arredi, nelle luci, nelle decorazioni; contemporaneamente iniziò a diffondersi l'utilizzo della pubblicità come strumento utilizzato per veicolare dei messaggi legati ai propri prodotti con la finalità di incrementare le vendite. È proprio il grande magazzino il luogo in cui le merci di bassa qualità diventarono più appetibili grazie allo sfruttamento di nuove tecniche di marketing e di comunicazione.

I grandi magazzini esercitarono notevoli influenze sulla società, in quanto rappresentarono un nuovo tipo di negozio<sup>148</sup> ideale per la classe media, ma che allo stesso tempo costituiva un nuovo spazio femminile e luogo di opportunità lavorative. I grandi magazzini costituirono la soluzione ai problemi di distribuzione della nuova economia industrializzata ed educarono i consumatori all'acquisto dei prodotti fatti in serie<sup>149</sup>.

Il primo esempio di grandi magazzini in Italia comparve nel 1877 a Milano e portava il nome di Magazzino Bocconi (dal 1917 "La Rinascente" su suggerimento di Gabriele D'Annunzio), arrivando successivamente ad aprire 9 sedi in Italia; nel 1889 aprirono a Napoli i Magazzini Mele, con sedi anche in altre città del sud<sup>150</sup>. Gli elementi peculiari di tali magazzini erano: la dimensione e la collocazione centrale, caratteristiche che favorirono un'aura di grandezza. L'elemento più innovativo era, tuttavia, l'organizzazione del piano di vendita<sup>151</sup>. Roma costituiva un'eccezione, sino al 1925

---

Morris, *Le vetrine della moda*, in C. M. Belfanti, F. Giusberti (a cura di), *Storia d'Italia - Annali - 19, La moda*, cit., p. 842.

<sup>147</sup> Con la nascita dei grandi magazzini emerge la nuova figura della commessa.

<sup>148</sup> Nei grandi magazzini la merce veniva esposta in ambienti artificiali creati attraverso nuove tecniche di esposizione, i reparti erano organizzati per genere inoltre comparirono i manichini stereotipati.

<sup>149</sup> E. Merlo - F. Polese, *Costruire un capitale della moda. Milano: le premesse ottocentesche, il risveglio degli anni Cinquanta*, in *Annali di storia dell'impresa*, 19, 2008, pp. 49-108.

<sup>150</sup> M. A. Tagliatela, *I grandi magazzini dei fratelli Mele. Antichità e splendore di un'antica azienda*, in *La creatività sartoriale campana. Abbigliamento maschile e moda mare*, M. A. Tagliatela (a cura di), Soprintendenza archivistica per la Campania, Napoli, arte'm, 2010, pp. 27-30.

<sup>151</sup> I grandi magazzini erano caratterizzati da un'ampia selezione di merci ottenute attraverso fornitori oppure realizzata nei laboratori di proprietà. Un ingrediente necessario per il successo dei grandi magazzini era la vendita contemporanea di abiti su misura ed abiti già confezionati.

non aveva strutture che potevano essere identificate con i grandi magazzini, soprattutto a causa della scarsità di luoghi spaziosi. Nel 1926 aprì a Mirano “Coin”, dedicato alla vendita di tessuti, biancheria e filati. Nel 1928 nasce la Upim (fondata dalla Rinascente), acronimo di Unico Prezzo Italiano Milano, che rappresentava una forma popolare di magazzino<sup>152</sup> rivolta ai ceti meno abbienti<sup>153</sup>.

Prima di concentrare l’attenzione sulla storia della Rinascente è opportuno riflettere su qualche dato riguardante le tipologie di vendita diffuse nell’anno 1938. In Italia il dettaglio costituiva il 91% del mercato, gli ambulanti il 4,3%, super, coop e le catene che insieme rappresentavano la grande distribuzione avevano rispettivamente delle percentuali dello 0,8%, del 3,1%, la voce altre ammontava allo 0,8%. Da questi dati emerge chiaramente che alla vigilia dello scoppio della Seconda Guerra Mondiale il dettaglio costituiva la modalità preferita di acquisto da parte dei consumatori. Una notevole spinta verso la modernizzazione avvenne nel secondo Dopoguerra quando cominciò una capillare diffusione della grande distribuzione. Con le novità nella distribuzione emersero notevoli vantaggi per i consumatori quali l’ampio assortimento, la varietà dei beni, la riduzione dei costi di transazione e l’accessibilità dei beni. Emersero tuttavia anche degli svantaggi, rappresentati sul piano dei prodotti dall’omogeneizzazione degli stili, mentre invece sul piano sociale dalla scomparsa delle piccole realtà.

La Rinascente costituisce un caso di studi emblematico<sup>154</sup>. Fra il 1919 e il 1921 vi fu una grande espansione del grande magazzino nel territorio italiano, infatti aprirono numerose nuove sedi in varie città del paese. La Rinascente offriva disparati servizi, dal parrucchiere all’ufficio postale, arrivando addirittura a creare un Centro Studi per le ricerche di mercato utili per anticipare i gusti dei consumatori<sup>155</sup>. Il grande magazzino originario di Milano costituiva allo stesso tempo un canale per la diffusione dell’abbigliamento pronto e per la collaborazione con grandi *designer* per quanto concerneva i mobili. Osservando gli anni più vicini al periodo attuale, in particolare gli anni Duemila, è possibile scorgere un forte cambiamento nella composizione delle vendite, infatti se precedentemente la porzione di vendite derivanti da *label* Rinascente

---

<sup>152</sup> Lo sviluppo dei magazzini a prezzo unico pose in risalto il conflitto circa il mercato popolare dell’abbigliamento, che fino a quel momento era nelle mani della distribuzione tradizionale.

<sup>153</sup> F. Amatori, *Proprietà e direzione. La Rinascente 1917-1969*, Milano, FrancoAngeli, 1989, pp. 24-34.

<sup>154</sup> E. Papadia, *La Rinascente*, Bologna, Il Mulino, 2005.

<sup>155</sup> J. Morris, *Le vetrine della moda*, in C. M. Belfanti, F. Giusberti (a cura di), *Storia d’Italia – Annali - 19, La moda*, cit., pp. 846- 847.

era pari a circa l'80%, nel corso del nuovo millennio queste si sono drasticamente ridotte al 10%<sup>156</sup>.

La proprietà dei grandi magazzini è passata, nel corso degli anni da varie mani, prima italiane e poi straniere, fino a quando nel 2011 La Rinascente è stata acquistata da un colosso distributivo Thailandese che ha concentrato la futura espansione in Asia ed ha avviato la trasformazione in grande magazzino globale.

Analizzando alcuni dati sulla distribuzione in Italia emerge chiaramente la diversità rispetto ad altri paesi. La diffusione del benessere e l'aumento del tempo libero coincidente con gli anni Sessanta e Settanta fecero emergere nuove richieste di abbigliamento ed accessori (la c.d. "rivoluzione dell'informale") da parte dei consumatori. I dettaglianti in tale periodo si scontrarono con una segmentazione del mercato fondata sugli stili di vita. Negli anni Sessanta l'incidenza dei grandi magazzini sul volume totale delle vendite in Italia era del 2%, in Francia del 12%, in Gran Bretagna del 41%. Approfondendo lo studio sull'evoluzione della distribuzione attraverso l'analisi dei pesi dei differenti canali nel comparto non alimentare dell'arco temporale 1996–2011 emerge che la quota relativa ai negozi tradizionali è in diminuzione essendo passata dal 66 al 42,5%, quella relativa a grandi superfici e catene specializzate è in forte crescita dal 13 al 30,9%, quella concernente ipermercati e supermercati è passata dal 4,1 al 7,2% e la quota comprensiva diverse voci fra cui ambulanti, internet e altro è passata dal 13,3% al 15,3%. Analizzando alcuni dati, in particolare riguardanti la fine del secolo scorso, vediamo che in Italia continua ad esserci un numero molto elevato di negozi tradizionali rapportati agli abitanti<sup>157</sup>. Riflettendo invece sulla situazione attuale vediamo come la grande distribuzione adesso copre il 42% dei consumi non alimentari.

La distribuzione nel corso della storia ha sempre rivestito un ruolo centrale, con l'aumento della concorrenza, l'abbattimento dei confini la scelta del canale distributivo attraverso cui competere è diventata di fondamentale importanza per la sopravvivenza ed il successo di una azienda.

---

<sup>156</sup> La Rinascente ha lasciato sempre più spazio alle griffe (non di proprietà) in quanto queste pagano per ottenere dello spazio espositivo all'interno del magazzino ed inoltre gestiscono autonomamente l'inventario.

<sup>157</sup> In Italia ci sono 130 negozi tradizionali ogni 10 mila abitanti, in Germania 35 e in Gran Bretagna 36, tali dati evidenziano una differenza notevole dell'articolazione distributiva.

## 2.2. Definizione, intensità e segmentazione della distribuzione nel comparto moda

Dopo aver tracciato una breve storia circa le prime forme distributive utilizzate nel settore moda, di seguito analizzerò la distribuzione come strategia di marketing, soffermandomi in particolare sul ruolo e sulle possibili classificazioni della stessa. La distribuzione commerciale costituisce lo strumento attraverso il quale le aziende produttrici e distributrici immettono sul mercato prodotti e servizi; la funzione di collegamento con il mercato è sempre stata la caratteristica distintiva della politica distributiva, a cui con il passare del tempo se ne sono aggiunte altre volte alla fidelizzazione e ad una maggior soddisfazione dei clienti.

La distribuzione fa parte delle leve del *marketing mix*, che nel settore in esame prende lo specifico nome di *fashion marketing mix* (definito anche Modello delle Quattro P basato sulla determinazione dei seguenti elementi: *product, price, promotion e placement*) e si considera come un insieme di istituzioni indipendenti che operano per rendere un prodotto o un servizio disponibile al consumatore. Le domande che vengono poste sono: Dove presentare? Dove vendere? Queste rappresentano delle sfide a cui non è semplice trovare una soluzione.

Per quanto concerne le scelte della *location* del comparto moda, le aziende devono decidere dove e come presentare la collezione<sup>158</sup>. In termini di *placement* i canali sono costituiti da:

### ❖ Sfilate.

Decidere di sfilare non è abbastanza, un marchio deve decidere anche dove farlo: sulle passerelle di quale città? Questioni di tempi, di pubblico, di tipo di proposta e di altre opportunità<sup>159</sup>.

### ❖ Fiere.

Se si scelgono le fiere, i problemi da risolvere sono analoghi. Anzitutto, la scelta della manifestazione, poi il modo di allestire lo stand, gli eventi da organizzare per la presentazione ecc..

### ❖ Canali di vendita.

---

<sup>158</sup> Con la presentazione della collezione le aziende produttrici “lanciano” il primo messaggio al mercato: dalla presentazione in sfilata all’esposizione in fiere.

<sup>159</sup> Il modo di presentare la collezione è deciso innanzitutto dallo stilista, ma il marketing ha un ruolo fondamentale nelle scelte dei messaggi da lanciare e dei veicoli da utilizzare. Tutto dipende dalla ricaduta che si vuole idealmente ottenere sui media e sul pubblico;

Riguarderanno prevalentemente i canali distributivi, distribuzione capillare oppure molto selettiva; raggiungere il consumatore o fare in modo che sia esso a cercare il prodotto; puntare sulla propria rete di vendita o privilegiare dei buoni negozi multimarca. Queste scelte elencate sono tutte legate al luogo, perché il prodotto non può essere venduto ovunque, ma nei punti vendita ideali per quel marchio, sulla base del prezzo di vendita, del tipo di clientela del negozio, della posizione e così via.

Le scelte distributive rappresentano uno dei momenti concreti di attuazione delle azioni del programma di marketing mix. Le decisioni prese cercheranno di dare una o più soluzioni operative per rispondere in maniera pratica al mercato, al segmento, all'evoluzione del sistema distributivo, alle diverse tipologie di vendita, quindi al personale impiegato ai vari livelli distributivi e di vendita. L'azienda attraverso la distribuzione e la vendita dovrà rispondere alla domanda del mercato facendo pervenire nelle migliori condizioni, nel momento giusto e nei più appropriati punti vendita i suoi prodotti<sup>160</sup>.

La giusta scelta del sistema distributivo è il presupposto indispensabile per lo sviluppo e il consolidamento di un'azienda nel mercato<sup>161</sup>. Le scelte relative alla distribuzione saranno efficaci se sapranno essere in linea con le volontà dell'azienda ed allo stesso tempo adatte alla realtà circostante caratterizzata da un costante cambiamento.

Il mondo delle aziende del comparto moda e lusso ha dimostrato negli ultimi anni una precisa determinazione e predilezione ad avvalersi del *retail* come potente vettore strategico per l'affermazione del proprio successo e del proprio vantaggio competitivo. Attualmente il *retail*, inteso in tutte le varie forme possibili, ha assunto un ruolo cruciale nella nostra società: può essere definito come uno dei maggiori momenti di intrattenimento che il consumatore si concede. Il *retail* rappresenta il luogo in cui la marca riesce ad esprimere la propria identità costituendo inoltre l'ambiente in cui possono manifestarsi suggestioni, emozioni, coinvolgimenti del consumatore<sup>162</sup>.

Per lungo tempo, nella definizione dell'ambito competitivo, le imprese del sistema moda si focalizzavano maggiormente sul prodotto e sulla tecnologia, tralasciando così

---

<sup>160</sup> A. Foglio, *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*, cit., p. 165.

<sup>161</sup> *Ibidem*, p. 239.

<sup>162</sup> Le aziende di moda devono sfruttare il *retail* come trampolino di lancio. Oggi la distribuzione è uno strumento competitivo capace di potenziare le altre strategie e in grado di generare una crescita del valore di marca: arricchendola di contenuti e significati per il target prescelto.

gli aspetti maggiormente legati alla fase distributiva; oggi il contesto competitivo è cambiato, essendo caratterizzato da una continua evoluzione: nonostante una consolidata centralità del prodotto, la concorrenza amplia i propri confini, pertanto il crescente potere della distribuzione muta in relazione all'acquisizione dei canali distributivi da parte delle aziende produttrici. L'orientamento al mercato è diventato fondamentale, ma allo stesso tempo è difficilmente attuabile, a causa del confronto diretto con il consumatore finale, una delle variabili più volatili del mercato della moda. Le aziende di moda italiane, resesi conto dei limiti delle strategie esistenti, hanno cercato di affrontare il mercato con una strategia volta a migliorare ogni anello della catena del comparto moda. Il sistema Italia ha così saputo affermare un vantaggio competitivo lungo tutte le fasi della filiera dell'abbigliamento, determinandone il successo a livello internazionale dei prodotti del Made in Italy. Tale successo è stato raggiunto grazie alla creatività e alla flessibilità che pervade il Sistema Moda italiano<sup>163</sup>, caratterizzato da particolari relazioni tra imprese tessili, imprese dell'abbigliamento e della distribuzione (cfr. Fig. 2.1), dove queste ultime operano come un grande laboratorio nella creazione e realizzazione di una gamma ampia e innovativa di prodotti<sup>164</sup>.

Il grafico evidenzia chiaramente un cambiamento delle relazioni intercorrenti fra i soggetti coinvolti nel processo che ha origine dalla produzione tessile sino ad arrivare alla distribuzione del prodotto moda finito. Le modifiche intervenute nel corso del tempo sono state incentivate dalla crescente importanza rivestita dalla distribuzione che nel tempo è andata ampliando le proprie competenze. La nuova relazione stabilita con la distribuzione riflette i cambiamenti strutturali intervenuti nel modo di fare *business* e presenta significative implicazioni per le aziende tessili e di abbigliamento.

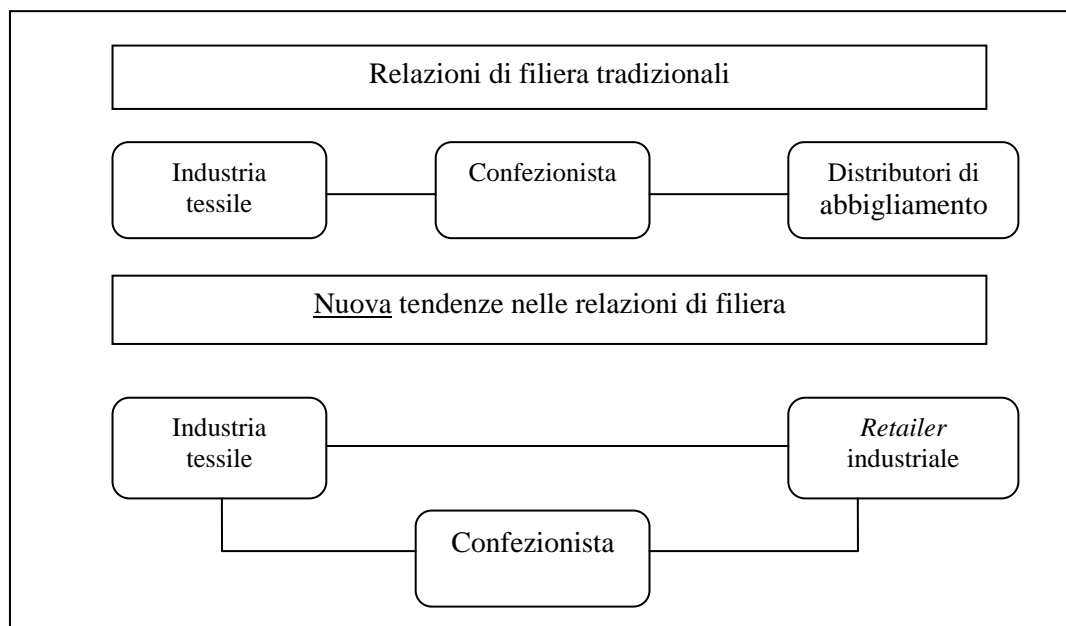
---

<sup>163</sup> Il sistema moda è, infatti, un aggregato di estensione e complessità tali da poter essere considerato un *cluster* di settori con importanza e peso variabili, ma tra loro strettamente connessi.

<sup>164</sup> S. Saviolo - S. Testa, *Le imprese del sistema moda. Il management al servizio della creatività*, cit., pp. 27-39.



**Fig. 2.1: Interazione e networking fra le industrie del tessile - abbigliamento**



**Fonte:** A. Burrelli (a cura di), *Il marketing della moda. Temi emergenti nel tessile - abbigliamento*, Firenze, Firenze University Press, 2005, p. 22.

Un abito di moda è molto di più dello sforzo creativo del singolo stilista, infatti, prima di arrivare alla realizzazione del vestito vi è uno studio ed un progetto che coinvolge una moltitudine di soggetti appartenenti ai più disparati settori. Il ruolo dei distributori, apparentemente secondario, riveste un ruolo di primo livello poiché seleziona l'offerta e gestisce la domanda attraverso il contatto diretto con il consumatore finale<sup>165</sup>.

Il settore moda è stato caratterizzato da diverse fasi: negli anni Cinquanta-Sessanta predominava la logica della mera produzione (la produzione era volta alla successiva fase della vendita), mentre negli anni Ottanta-Novanta si è affermata quella del *design* (lo spazio in cui vengono offerti i prodotti diviene fondamentale ed inoltre viene accentuata la componente estetica del pdv rispetto a quella puramente funzionale)<sup>166</sup>. Negli ultimi vent'anni le aziende hanno sentito la necessità di intraprendere la logica della filiera integrata, intendendo con tale termine, l'integrazione dalla produzione alla distribuzione<sup>167</sup>. Uno dei principali cambiamenti che recentemente ha interessato il settore moda riguarda la modifica della relazione intercorrente fra industria e

<sup>165</sup> S. Saviolo - S. Testa, *Le imprese del sistema moda. Il management al servizio della creatività*, cit., pp. 43 - 44.

<sup>166</sup> S. Modina, *Il negozio di moda: strategia, valutazione e gestione economica-finanziaria*, Milano, FrancoAngeli, 2012, p. 15.

<sup>167</sup> *Ibidem*, pp. 15-16.

distribuzione, con un accorciamento del canale e uno spostamento di potere a favore della distribuzione.

In tutti i paesi del globo la distribuzione è alla ricerca di più elevati margini di profitto e di una gestione degli assortimenti e riassortimenti più veloci e puntuali, reattivi rispetto alle esigenze evidenziate dai clienti. Secondo tale concezione il punto vendita non rappresenta più soltanto il canale distributivo ed il punto di arrivo della filiera tessile, ma è piuttosto il luogo ove si realizza la strategia commerciale dell'intero sistema (a partire dalla fibra). All'interno del punto di vendita (d'ora in poi pdv) si svolgono innumerevoli attività: vengono offerti prodotti e servizi, viene fatta comunicazione e, soprattutto viene costruita e rafforzata la relazione con i clienti. Il panorama distributivo odierno, concernente il sistema moda, è molto vario; tale differenziazione scaturisce dalla varietà dei formati distributivi presenti nei paesi e dal connesso livello di evoluzione in termini di richiesta di servizio.

La distribuzione può essere tradizionale o avanzata in relazione ad alcuni elementi. Per essere definito avanzato un sistema distributivo deve essere dotato: di molteplicità format distributivi, alta produttività del pdv, propensione all'internazionalizzazione.

Una considerazione generale è quella secondo cui tendenzialmente nel Nord Europa e nei paesi anglosassoni il modello distributivo può essere definito avanzato, mentre nel Sud Europa e in alcuni paesi asiatici la distribuzione non segue una direzione unica ma appare molto più variegata. Conoscere approfonditamente il grado di sviluppo della distribuzione su ogni mercato risulta fondamentale per tutte le aziende che mirano ad una presenza e alla competizione globale. In assenza di una reale conoscenza della situazione il rischio a cui vanno incontro le aziende è rappresentato da un disallineamento e dalla conseguente distorsione del posizionamento nei differenti paesi, non tanto a causa del prodotto, quanto del canale distributivo<sup>168</sup>.

L'azienda deve definire l'intensità con la quale intende sviluppare l'azione commerciale.

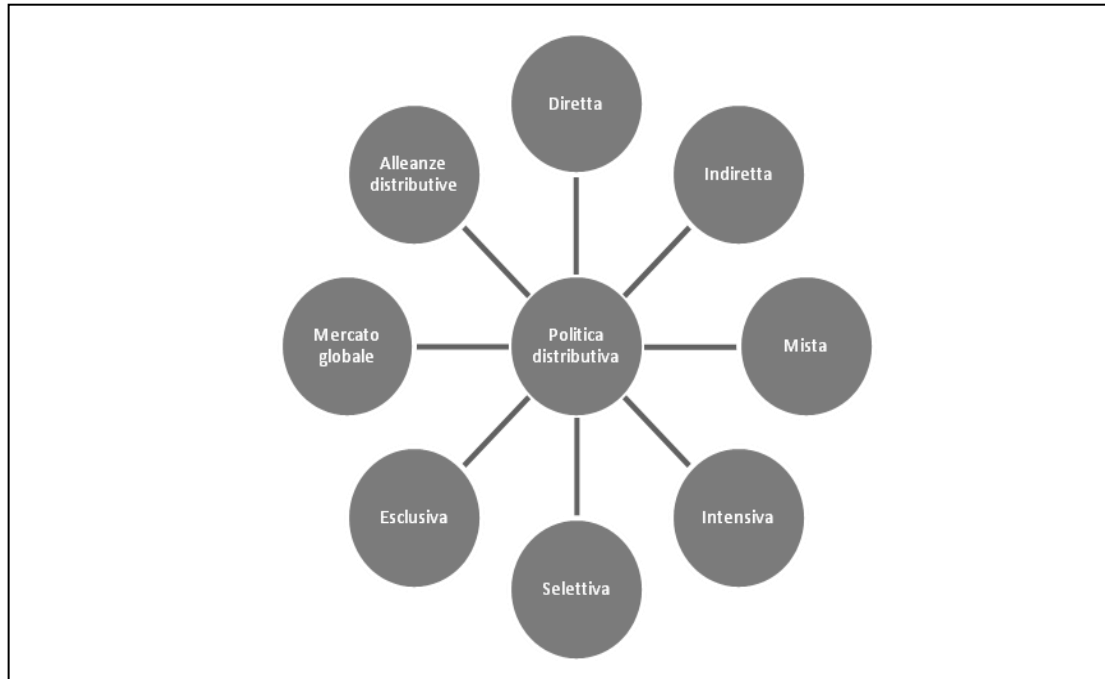
L'intensità e la pressione che l'azienda si prefigge di esercitare sul mercato hanno un impatto diretto non solo sulla lunghezza del canale, ma anche sulla quantità di canali e di sbocchi distributivi (ovvero di pdv) e, quindi, influenzano le scelte logistiche e le decisioni in merito alla tipologia e alla numerosità della forza vendita.

---

<sup>168</sup> S. Saviolo, S. Testa, *Le imprese del sistema moda. Il management al servizio della creatività*, cit., pp. 64-66.

L'impresa avrà a sua disposizione un ventaglio di possibilità per la distribuzione dei prodotti: potrà svolgere direttamente la funzione distributiva, oppure potrà ricorrere agli intermediari, oppure, in alternativa, con una forma mista. Esistono inoltre altre formule più specifiche, rappresentate dalla distribuzione intensiva, selettiva, esclusiva, ed infine le alleanze distributive e la strategia distributiva rivolta al mercato globale (cfr. Tab. 2.2).

**Fig. 2.2: Le possibili politiche distributive**



**Fonte:** Rielaborazione ripresa da A. Foglio, *Il marketing della moda*, 2002, p. 240.

In concreto è possibile individuare tre alternative decrescenti in termine di pressione distributiva esercitata: intensiva, selettiva ed esclusiva.

La distribuzione intensiva si realizza quando l'azienda cerca di attuare le sue vendite su vasta scala con una distribuzione che raggiunge il maggior numero possibile di consumatori (cfr. Tabella 2.3). Una distribuzione con raggio ampio risponde in modo efficace alla produzione su vasta scala di *prêt-à-porter*. Perseguendo l'obiettivo della distribuzione massiccia l'azienda mira ad avere una copertura massimale del territorio di vendita e cerca di raggiungere un fatturato elevato. L'obiettivo dell'impresa è la presenza capillare sul mercato in modo da consentire un accesso al prodotto il più ampio possibile alle diverse categorie di clientela, ovunque esse siano localizzate e qualunque format distributivo costituisca il contesto in cui avvengono gli acquisti. La strategia distributiva intensiva presenta i seguenti svantaggi: perdita del controllo da

parte dell'azienda della sua politica commerciale, difficile mantenimento di un'immagine coerente dell'azienda, del prodotto e del posizionamento prefissato.

La distribuzione selettiva prevede, invece, un modello di offerta dei prodotti limitato, circoscritto ad un certo numero di clienti e/o di negozi che sono in grado di assicurare la giusta vendita del prodotto e consentendo una riconoscibilità nella valorizzazione di quanto venduto (cfr. Tabella 2.3). Tale strategia viene adottata per il collocamento del prodotto d'alta moda. In questo caso, si ritiene opportuno rendere il prodotto non accessibile su larga scala, ma enfatizzare il ruolo dell'intermediario commerciale a supporto del processo di acquisto del cliente. Attraverso questa politica viene attuata una selezione dei partner distributivi, in un numero ridotto, conformi alla politica commerciale e all'immagine dell'azienda; tramite i partner si cerca di raggiungere lo specifico segmento di mercato. La percezione del consumatore dei prodotti appartenenti alla sfera della moda deriva dalla sintesi dell'immagine dell'oggetto combinata con quella del negozio<sup>169</sup>. La distribuzione selettiva si colloca a metà strada fra quella intensiva e quella esclusiva: riflettendo sullo "sforzo" di vendita, questo risulta inferiore rispetto a quello sostenuto dalle aziende che intraprendono una strategia intensiva, inoltre l'efficienza è superiore rispetto a quella esclusiva, dal momento che questa opzione garantisce comunque una buona copertura del mercato con costi inferiori e un grado di controllo accettabile<sup>170</sup>.

La politica distributiva esclusiva può essere vista come il perfezionamento, e a volte la naturale evoluzione, di quella selettiva (cfr. Tabella 2.3). Quando gli elementi di specificità sono assolutamente rilevanti, come nel caso dei prodotti di lusso, la selezione dei punti vendita diventa estrema e l'azienda concede la commercializzazione solo a pochi di essi e in esclusiva. In questo modo, trattandosi di un partner distributivo, l'azienda conferisce l'esclusiva a vendere i suoi prodotti sul mercato. L'esclusiva dovrà essere dettagliatamente regolata da un contratto. L'obiettivo della strategia esclusiva è lo sviluppo di intermediari in grado di relazionarsi con il cliente in modo avanzato. Spesso vi è la necessità di un elevato contenuto di servizio a fronte di prodotti con un profilo d'immagine importante, in cui la dimensione emotiva ed esperienziale legata al

---

<sup>169</sup> R. Fiocca - R. Sebastiani, *Politiche di marketing, analizzare e gestire le relazioni di mercato*, Milano, McGraw-Hill, 2010, p. 347.

<sup>170</sup> Per completezza d'analisi, è necessario sottolineare che questa strategia è praticata per prodotti di recente introduzione, rispetto ai quali l'obiettivo distributivo appare differente; in questo caso infatti, la selettività è temporanea e funzionale al contenimento dei costi d'ingresso sul mercato e alla verifica del grado di accettazione del prodotto da parte del mercato stesso, nonché alla messa a punto delle politiche di marketing, comprese quelle distributive.

momento d'acquisto rappresentano altrettante dimensioni del valore percepito globale del prodotto. La distribuzione in esame si caratterizza non solo per il numero limitato di punti vendita ma soprattutto per l'istaurarsi di un legame molto forte fra l'azienda produttrice e i negozi esclusivisti; Anche questa strategia non è esente da svantaggi, molti dei quali coincidono con quelli della distribuzione selettiva, a cui se ne possono aggiungere altri: impossibilità da parte dell'impresa di soddisfare la domanda, scarsa conoscenza del mercato, limitata copertura territoriale ecc<sup>171</sup>.

**Tabella 2.3: Specificità delle opzioni di intensità distributiva**

	<b>Intensiva</b>	<b>Selettiva</b>	<b>Esclusiva</b>
<b>Obiettivi</b>	Ampia copertura, massimizzazione dei volumi di vendita	Copertura media, sostegno strategie di posizionamento	Forte immagine, forte controllo, elevata componente relazionale e di servizio
<b>Distributori</b>	Molti e diversi per tipologia	Limitati nel numero, conosciuti, tra i migliori	Pochi, selezionati, elevata reputazione
<b>Clienti Finali</b>	Eterogenei e non necessariamente legati alla marca	Segmentati, attenti alla marca/prodotto	Nicchie, massimo rilievo della marca/prodotto
<b>Prodotti venduti</b>	Prêt-a-porter	Alta moda	Prodotti di lusso

**Fonte:** R. Fiocca - R. Sebastiani, *Politiche di marketing, analizzare e gestire le relazioni di mercato*, cit., p. 348.

Nell'ottica dell'impresa industriale la distribuzione può essere segmentata in base a numerosi criteri, tra i quali: dimensione dell'area di vendita, livello di specializzazione merceologica, fascia di prezzo dei prodotti, formato distributivo, modello proprietario e altri ancora. La prima scelta che l'impresa deve compiere riguardo alla politica distributiva fa riferimento al canale, il quale può essere:

1. **Diretto:** l'impresa gestisce direttamente l'attività di vendita al consumatore, fondamentalmente attraverso negozi, siti web, cataloghi, dove la marca e l'insegna commerciale coincidono. I negozi monomarca costituiscono l'esempio più diffuso, ma le tipologie che rientrano nel canale diretto sono molto numerose.
2. **Indiretto:** in tal caso l'azienda non gestisce direttamente il proprio sistema d'offerta, ma si avvale dei servizi garantiti dagli intermediari classificabili in differenti formati distributivi. Esistono diversi formati distributivi multimarca.

<sup>171</sup> A. Foglio, *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*, cit., pp. 250-254.

3. Misto: l'azienda ha il presidio contemporaneo di più canali distributivi<sup>172</sup> (multicanalità). L'impresa integra diversi canali di distribuzione e di interazione con il mercato in modo sinergico, allo scopo di rafforzare le relazioni con i consumatori, consentendo loro di accedere all'offerta attraverso le modalità maggiormente desiderate.

A seconda del canale distributivo scelto, cambia il coinvolgimento della marca all'interno del punto vendita. Infatti, nella distribuzione diretta, dove la marca del prodotto coincide con quella dell'insegna, è necessario il presidio forte di tutte le variabili del sistema di offerta per garantire l'omogeneità della percezione del brand su tutti i mercati in cui l'azienda opera ovvero l'offerta deve essere per alcuni aspetti standardizzata in tutte le parti del mondo, avendo un campione da replicare in tutte le zone. Nella distribuzione indiretta, caratterizzata dalla compresenza della marca insegna con la marca di differenti prodotti, occorre adattare le politiche commerciali e distributive alle esigenze e alle specificità del canale. Nel caso della distribuzione mista la situazione è ancora più complessa, la tendenza è quella di cercare di armonizzare le differenti politiche distributive attraverso la gestione integrata multicanale, al fine di evitare distorsioni delle percezioni della griffe o della marca industriale e competizione sulla stessa marca nei diversi canali.

La selezione del *trade* è divenuta fondamentale nel momento in cui è avvenuto il passaggio da semplice etichetta a marca in quanto:

*manca la presenza diretta, tramite monomarca si evidenzia un problema di filtro del trade che influenza il percepito: non sempre i negozi tradizionali sono disponibili a investire o adatti per sperimentare nuovi approcci alla clientela<sup>173</sup>.*

È opportuno precisare che cosa si intende con le espressioni: distribuzione per il mercato globale e alleanze distributive. Attraverso la prima tipologia l'azienda dopo avere individuato il mercato globale nella sua specificità (quali e quanti mercati lo formano) ed aver messo a fuoco il segmento capace di generare le omogeneità riscontrate nei diversi mercati, deve definire attraverso quale tipo di presenza vuole mettere in atto la strategia distributiva al fine di mettere a disposizione del consumatore il prodotto nel migliore dei modi. Un'efficiente politica distributiva sul mercato

---

<sup>172</sup> Il doppio sistema distributivo impone alle aziende un efficiente e costante coordinamento al fine di evitare incongruenze.

<sup>173</sup> S. Saviolo - S. Testa, *Le imprese del sistema moda. Il management al servizio della creatività*, cit., p.246.

mondiale, dovendo raggiungere l'obiettivo dello sfruttamento delle interdipendenze della globalizzazione, deve cercare di recuperare i sistemi distributivi globali; non sempre tale traguardo è raggiungibile, allora l'azienda dovrà ricorrere a soluzioni nazionali che abbiano rispetto delle interdipendenze e delle economie distributive di scala che la globalizzazione comporta. La distribuzione per il mercato globale dovrà essere selettiva ed interdipendente.

Per quanto concerne la seconda espressione, ossia le alleanze distributive, vi sono alcune precisazioni da fare. Oggi il raggiungimento della penetrazione del mercato è possibile solo attraverso una dimensione ottimale dell'azienda. In presenza di un mercato sempre più esteso, l'impresa per poter rispondervi in maniera adeguata dovrà acquisire una dimensione maggiore, raggiungibile attraverso le alleanze strategiche. Le ragioni alla base delle alleanze distributive sono essenzialmente tre: la tecnologia, il mercato, la concorrenza. L'innovazione tecnologica richiede specializzazione e sinergie: diventa necessario per le aziende stringere alleanze con soggetti che possono assicurare nuovi sbocchi ed economie di scala. È il mercato a richiedere le alleanze, esse sono necessarie al fine di conoscere e penetrare nuove aree di mercato. Infine è la competizione a richiedere la costruzione di alleanze, in quanto costituiscono un'ottima strategia di difesa davanti a concorrenti agguerriti. Sarà possibile avere alleanze distributive con aziende produttrici di beni complementari oppure alleanze con produttori che si rivolgono alla stessa clientela. Esistono quindi differenti tipologie di alleanze distributive che permettono il raggiungimento del mercato nazionale o estero<sup>174</sup>.

La moda italiana con il passare del tempo si è orientata verso la creazione di un insieme di interrelazioni tra produzione, styling, confezione, distribuzione, comunicazione, vendita, ecc. Tale articolazione ha reso realizzabile un sistema moda nel quale convivono in sinergia i vari comparti ad essa collegati. Il successo della moda italiana è stato raggiunto grazie all'esistenza di un sistema, di una filiera, di differenti professionalità che hanno supportato ed alimentato la crescita del comparto.

La filiera moda è costituita da vari gruppi di imprese al cui interno rientrano le aziende distributive, le quali, a loro volta, comprendono: grossisti, dettaglianti, grande distribuzione, distribuzione organizzata, vendite per corrispondenza; a questo elenco si

---

<sup>174</sup> A. Foglio, *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*, cit., pp. 252 - 254.

sono recentemente aggiunte le vendite on line<sup>175</sup>. La distribuzione è strettamente connessa alla successiva fase della vendita, comprende la dinamica e le relative problematiche concernenti il passaggio del prodotto da luogo di produzione sino a quello dell'acquisto da parte del cliente finale. Il *trade*<sup>176</sup> ha la funzione di portare i prodotti al consumatore; tale percorso può avvenire attraverso diverse possibilità:

- ❖ aziende che distribuiscono e vendono i loro prodotti con il loro marchio solo nei negozi di proprietà (unico sistema distributivo);
- ❖ aziende che distribuiscono e vendono nei loro negozi, ma anche in altri negozi che non sono di proprietà: il riferimento è ai grossisti e ai dettaglianti indipendenti (doppio sistema distributivo, necessità di integrazione e coordinamento);
- ❖ aziende che vendono attraverso i grossisti alla grande distribuzione, alla distribuzione organizzata, ai dettaglianti indipendenti<sup>177</sup>.

Il circuito distributivo del prodotto moda è molto articolato in quanto coinvolge un gran numero di soggetti e stadi, ci potranno essere vari partner distributivi (filiale, venditore dipendente, rappresentante, distributore, agente) quindi grossista, *mail order house*, dettaglianti, grande distribuzione e da qualche anno a questa parte vendite on line. Dopo aver brevemente accennato alle possibili “strade” percorribili dai prodotti, è necessario guardare anche all'analisi del processo della distribuzione (cfr. Fig. 2.4).

**Fig. 2.4: Il processo della distribuzione**

<b>Ingresso</b>	Attualmente con il sopravvento di moderni canali distributivi si ridimensiona la figura del grossista, tuttavia, essendo una funzione insostituibile, dovranno essere altre figure a farsene carico. Sebbene in questi ultimi anni si registri la volontà di eliminare i passaggi intermedi, il grossista nel settore moda detiene ancora una posizione rilevante <sup>178</sup> . (continua)
-----------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<sup>175</sup> Ibidem, pp. 46 – 48.

<sup>176</sup> Il *trade* può essere articolato come segue: ingrosso, dettaglio tradizionale e non, grande distribuzione, distribuzione organizzata, vendite per corrispondenza e vendite on line. Le tipologie citate a loro volta sono ripartite in numerose categorie.

<sup>177</sup> A. Foglio, *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*, cit., p. 81.

<sup>178</sup> Nella domanda del prodotto moda bisogna evidenziare le specifiche caratteristiche richieste dall'ingrosso: attenzione al prezzo, puntualità nelle consegne, qualità del servizio e condizioni di pagamento.



<b>Dettaglio</b>	Il ruolo svolto dal commercio al dettaglio è fondamentale, il suo compito è quello di mettere il prodotto moda a disposizione del consumatore, inoltre, deve essere specificato che il ruolo non muta sia che si tratti del dettaglio tradizionale sia che ci si riferisca al grande commercio. Attualmente la diminuzione del piccolo e medio dettaglio trova le proprie cause nella flessione dei consumi, nella pressione concorrenziale esercitata dalla grande distribuzione e nel cambiamento dell'atteggiamento da parte dei consumatori <sup>179</sup> .
<b>Grande distribuzione e distribuzione organizzata</b>	La vendita di abbigliamento si è orientata sempre più e con convinzione verso il grande commercio; tale forma distributiva costituisce il fulcro del continuo cambiamento che investe la distribuzione e i consumi. Grande distribuzione e distribuzione organizzata nel comparto moda risultano essere un canale pratico e destinato ad un vasto insieme di consumatori.
<b>Vendite per corrispondenza</b>	La vendita per corrispondenza dei prodotti moda fino a qualche anno fa occupava un ruolo modesto e riguardava solo ed esclusivamente capi standardizzati. La continua evoluzione della tecnologia ha portato dei miglioramenti del servizio offerto e delle opportunità di <i>business</i> .
<b>Vendite online</b>	Internet, anno dopo anno, sta dematerializzando il mercato e contemporaneamente crea nuovi modi di fare <i>business</i> . Dato che il prodotto moda vede una crescente importanza del canale telematico, venendo offerti e venduti sempre più beni attraverso internet, le aziende di moda dovranno considerare seriamente tale opportunità e decidere come realizzare il proprio sito web in modo che riscontri nel migliore dei modi il mercato <sup>180</sup> .

**Fonte:** elaborazione personale.

È opportuno, specificare che l'orientamento recente attuato da parte delle aziende più evolute e competitivamente valide è quello rivolto alla progettazione di sistemi di offerta differenziati in base alle richieste dei partner distributivi. Molte aziende di moda scelgono di attivare contemporaneamente canali di varie tipologie cercando di avvicinarsi il più possibile all'obiettivo di ottima offerta; con tale strategia multicanale l'impresa mira al rapido assortimenti e riassortimento dei capi più richiesti (*best selling*) e un maggior presidio del mercato.

<sup>179</sup>In questi ultimi anni si sono registrati una serie di cambiamenti che hanno modificato la struttura, sia dal lato dell'offerta che da quello della domanda del prodotto moda. Le cause di tali cicliche e continue modifiche possono essere ricondotte a fattori esterni (l'andamento dell'economia, della demografia, del livello di vita, dei consumi, del potere di acquisto, dei gusti e delle mode) ma anche interni (la vasta offerta dei prodotti moda, l'organizzazione dei punti vendita, la maggior presenza di catene di negozi di proprietà delle aziende produttrici, di catene monomarca (o multimarca), di franchising, ecc.).

<sup>180</sup> A. Foglio, *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*, cit., pp. 82-91.

### 2.3. I format distributivi fra tradizione e innovazione

Il ventaglio dei *format* distributivi a disposizione delle aziende si è recentemente allargato grazie all'impiego sempre più intenso delle nuove tecnologie. Non è possibile parlare di un vero e proprio passaggio dei *format* distributivi dalla tradizione all'innovazione, appare maggiormente corretto analizzare come i differenti canali si affianchino e collaborino alla formazione di una strategia distributiva moderna.

Un modo di classificare le differenti tipologie distributive di cui si avvalgono le aziende del settore è quello di costruire una matrice a doppia entrata, ove in riga e in colonna vengono inserite delle variabili e solo successivamente si studiano le varie alternative scaturenti dall'incrocio degli elementi. Un possibile modello di riferimento pone in riga le alternative del punto vendita in relazione alla gestione, vengono identificati negozi affidati a imprenditori specializzati, in *franchising* e di proprietà delle aziende di moda, mentre in colonna ci sono le possibili scelte in relazione alla localizzazioni: centri storici, centri commerciali, *outlet*, *duty free* e on-line (cfr. Fig. 2.5).

**Fig. 2.5: La matrice distributiva in Italia.**

	Centri storici (I)	Centri commerciali (II)	<i>Outlet</i> aziendali (III)	<i>Duty free</i> (IV)	On-line (V)
Imprenditori specializzati (a)	Monomarca e multimarca	Monomarca e multimarca		Monomarca e multimarca	Multimarca
<i>Franchising</i> (b)	Monomarca	Monomarca		Monomarca	
Di proprietà del produttore (c)	Monomarca	Monomarca	Monomarca	Monomarca	Monomarca

**Fonte:** S. Modena, *Il negozio di moda: strategia, valutazione e gestione economica finanziaria*, cit., p. 22.

Per quanto concerne la gestione del punto vendita avremo:

(a) Il negozio gestito da imprenditori specializzati

Le imprese produttrici di moda si avvalgono dell'ausilio di soggetti specializzati nell'intermediazione commerciale: imprenditori commerciali proprietari di negozi multimarca. Nel comparto moda i formati tipici sono il negozio tradizionale e il grande magazzino. Fra le due tipologie sopra menzionate vi sono alcune importanti differenze: la superficie, l'assortimento, la localizzazione. Pur ricorrendo al canale indiretto, le aziende di moda possono imprimere il proprio carattere sull'offerta del punto vendita

ricorrendo al *corner*, uno spazio di ridotte dimensioni ma comunque sufficiente, ricavato all'interno delle superfici multimarca. Il *corner* è la modalità distributiva quasi obbligata per le imprese che, pur volendo caratterizzare la propria offerta sul punto vendita, non possono permettersi la creazione di una rete di negozi monomarca<sup>181</sup>.

(b) Il negozio in *franchising*

Il *franchising*<sup>182</sup> rappresenta un modello di riferimento per i prodotti di alta gamma; il successo di tale tipologia è legato alla possibilità di presidiare il mercato rapidamente, con una moltiplicazione dei punti vendita monomarca. Le risorse finanziarie richieste sono minori sia rispetto alla proprietà sia rispetto al canale indiretto. Attualmente molte *luxury brand* che hanno come obiettivo l'integrazione a valle della filiera, intraprendono una duplice strada: da una parte optano per la gestione diretta e dall'altra mettono in atto un piano di acquisizione dei propri *franchisee*. Tale acquisizione è un passaggio coerente con la politica di avvicinamento al consumatore finale. I contratti di *franchising* aventi ad oggetto beni di alta gamma, presentano vincoli molto stringenti per gli affiliati, infatti l'affiliante tende ad imporre in maniera rigida le proprie decisioni su ogni dettaglio e fase del sistema distributivo, limitando di fatto l'autonomia che spetterebbe all'affiliato<sup>183</sup>.

Il contratto mette in relazione il *franchisor* con il *franchisee*, i quali pur svolgendo ruoli differenti, devono cercare di instaurare una sintonia per far sì che la strategia scelta venga attuata nella maniera più soddisfacente possibile. L'attenzione del *franchisor* è rivolta verso gli elementi determinanti per l'immagine del punto vendita, come il *layout*, gli arredi, i prezzi, il materiale pubblicitario, ecc. Il *franchisee* è sottoposto a dei vincoli stringenti per quanto riguarda la remunerazione del diritto acquisito ad utilizzare il marchio, egli deve, altresì, garantire lo *standard* d'immagine delineato dall'affiliante per la rete nel suo complesso.

Per le realtà minori il franchising può essere efficace e può fornire delle risposte a svariate necessità: penetrare e espandersi in un contesto in forte crescita (onde evitare di

---

<sup>181</sup> Il *corner* agevola all'interno del punto vendita l'emergere dell'identità delle varie marche tenute in assortimento in quanto è il titolare dello stesso a decidere cosa e come proporre. Il consumatore finale percepisce in maniera immediata la marca all'interno del *corner* dato che le imprese cercano di ricreare l'atmosfera, l'immagine e il mondo di riferimento del *brand*.

<sup>182</sup> Il franchising è una forma di alleanza che viene studiata per la distribuzione diretta e ha per oggetto tipico l'apertura di un negozio, o una catena di negozi monomarca.

<sup>183</sup> L'affiliante si impegna in un controllo costante ed intenso al fine di preservare e sostenere un'immagine univoca di qualità e prezzo elevati, di prestigio e di esclusività, che è stata raggiunta con grandi sforzi ma che è possibile deteriorare rapidamente, a causa di un sistema d'offerta poco coerente.

perdere opportunità di vendita a causa di un ingresso ritardato), contrastare marchi affermati, minor esposizione a crisi economiche e conseguenti contrazioni della domanda, espansione in mercati difficili caratterizzati da peculiarità del sistema distributivo.

#### (c) Il negozio gestito direttamente dal produttore

Il negozio gestito direttamente dal produttore può presentarsi sotto varie forme; se viene messa in risalto la variabile dimensionale si possono distinguere tre tipologie differenti.

Il *flagship store*, ovvero il cosiddetto “negozio bandiera”, si presenta come una superficie di vendita molto estesa (circa 200 mq); in termini di assortimento è possibile parlare di *total look*, attraverso tale modello l’azienda cerca di evocare inequivocabilmente il mondo dei valori e dei benefici connessi al marchio. Il *flagship store* svolge essenzialmente un compito comunicativo, per tale ragione sarà situato in località prestigiose a livello internazionale.

Il *self standing store*, invece, generalmente occupa una superficie minore (tra i 50 mq e i 200 mq). Si collocano nelle vie centrali di città internazionali o all’interno di *shopping mall* o *shopping arcade*<sup>184</sup>. I negozi in questione possono essere sia di proprietà della marca che in franchising, in entrambi i casi saranno allineati alla politica di marca.

Infine, lo *shop in shop*, con una superficie limitata (che varia fra i 30 mq e i 120 mq), collocato all’interno di un’insegna commerciale che gestisce una pluralità di marche selezionate (vi è la compresenza di marche industriali e della marca insegna), propone un’offerta abbastanza ampia e la presenza di personale di vendita proprio.

Dopo aver chiarito le possibili soluzioni percorribili per quanto concerne la gestione del pdv, mi soffermo sulla la localizzazione dello stesso. Esistono svariate possibilità relative alla collocazione, oggi è realizzabile persino l’ambientazione virtuale.

#### (I) I centri storici ed i *fashion district*

La scelta della collocazione del punto vendita esercita notevoli pressioni per quanto riguarda la frequenza dei passaggi. La dimensione, le vetrine, la visibilità, la posizione rispetto agli altri *competitor* e l’aspetto della costruzione in cui viene inserito il negozio

---

<sup>184</sup> Gli *shopping mall* sono situati nelle zone caratterizzate da un elevato tasso di turisti, mentre gli *shopping arcade* si collocano negli edifici storici delle grandi città.

vengono analizzati in maniera attenta ed approfondita. Le decisioni in merito alla localizzazione e alla dimensione del punto vendita sono vincolanti in maniera reciproca<sup>185</sup>. Nella scelta della localizzazione spesso l'azienda va incontro a qualche ostacolo, la disponibilità di spazi nelle vie destinate allo *shopping* delle città aventi gli attributi necessari per realizzare gli obiettivi d'impresa è limitata, di conseguenza, le soluzioni possibili sono le seguenti: rinviare l'investimento e aspettare che si liberi uno spazio adeguato, valutare la possibilità di aprire uno spazio di dimensioni più contenute, prendere in esame la possibilità di collocare il nuovo punto vendita in una zona centrale ma marginale rispetto alle vie dello *shopping*.

## (II) I centri commerciali

Il centro commerciale è orientato ad un'ampia fascia di clienti e offre prodotti appartenenti a differenti fasce di prezzo. Il grande magazzino o centro commerciale, oltre che la prima forma di distribuzione organizzata, è stato nell'abbigliamento, storicamente, il primo canale ad introdurre la produzione industriale di serie ed il libero servizio. I punti vendita appartenenti a tale categoria sono situati generalmente nei centri urbani e hanno dimensioni notevoli, superiori ai 400 mq. L'ubicazione così centrale favorisce e talvolta obbliga uno sviluppo verticale della superficie di vendita, strutturata su diversi piani in cui sono collocati reparti specializzati. L'offerta è generalmente orientata al *non-food* anche se non di rado è possibile trovare all'interno della stessa struttura settori *food* e *non-food* collocati separatamente ma allo stesso modo armonizzati all'interno del grande magazzino. Nei grandi magazzini frequentemente convivono marchi industriali con marchi del distributore (*private label*) caratterizzati da prezzi inferiori ma che permettono al distributore stesso di accaparrarsi una maggior quota di valore aggiunto e contemporaneamente di migliorare nel consumatore stesso la percezione dell'insegna.

I grandi magazzini propongono un'offerta piuttosto ampia e profonda, collocandosi generalmente in una fascia medio - alta ma comunque a prezzi inferiori rispetto al dettaglio specializzato. Il magazzino popolare ha un target differente, attento al prezzo, con un'ampiezza di gamma contenuta a favore di un contenimento dei prezzi; l'ubicazione può essere semiperiferica.

---

<sup>185</sup> Se ad esempio studiamo le caratteristiche di un *flagship store*, ci accorgiamo subito che vi è la necessità di uno spazio commerciale di elevate dimensioni e che allo stesso sia inserito in un contesto adeguato.

Il format che stiamo analizzando, pur nelle sue varie declinazioni, presenta come punto di forza la possibilità di accostare più tipologie di prodotto; per quanto riguarda, invece, i punti di debolezza, si può affermare che la formula del grande magazzino, che fino alla fine degli anni Novanta è stato uno dei principali artefici della modernizzazione della distribuzione moda, incontra da qualche anno a questa parte grandi difficoltà e sta perdendo quote di mercato nel confronto con altre forme della distribuzione organizzata<sup>186</sup>.

Analizzando la storia di alcuni famosi *department store* italiani si delineano vari percorsi. Il Gruppo Coin ha avviato una revisione significativa della formula competitiva ampliando e sfruttando maggiormente le potenzialità detenute orientandosi verso il modello *fast fashion* con l'insegna OVS Industry e verso il lusso con l'apertura di un nuovo format a Milano. L'insegna storica del *department store* italiano, la Rinascente, è stata ceduta ad un gruppo thailandese nel 2011. La Rinascente nel corso del tempo ha destinato una quota rilevante dello spazio espositivo alla creazione dei *corners* delle grandi griffe<sup>187</sup>, perseguendo l'obiettivo di conciliazione fra grande dimensione e una maggior personalizzazione dell'offerta. Il miglioramento delle modalità espositive, del servizio offerto, della velocità di assortimento, ecc. hanno contribuito a giustificare l'aumento del prezzo del venduto. Con l'acquisizione da parte del colosso distributivo thailandese Central Retail Corporation, l'ottica gestionale è stata stravolta, portandola all'estero (in oriente): l'espansione non sarà più sul territorio italiano ma all'estero, tuttavia tale apertura verso nuove zone prima inesplorate ha comportato la diffusione del Made in Italy e la conseguente affermazione del grande magazzino globale.

### (III) I factory outlet centers

I *factory outlet* rappresentano l'evoluzione dello spaccio aziendale. Sono nati come alternativa agli *stockisti*, per cercare di ovviare o quantomeno limitare il problema delle rimanenze delle collezioni delle stagioni passate<sup>188</sup>. Esistono delle sostanziali differenze fra lo *stockista*, soggetto indipendente che propone ai consumatori una grande varietà di marchi, e l'*outlet*, direttamente gestito dall'impresa produttrice. Per quanto si cerchi di

<sup>186</sup> C. Tartaglione - F. Gallante - M. Ricchetti (a cura di), *La distribuzione commerciale nella moda*, Ares 2.0, Soges, 2011, pp. 28-30.

<sup>187</sup> Il *corner* rappresenta la modalità ideale attraverso cui abbattere o quantomeno ridurre e condividere con soggetti esterni (i proprietari dei marchi) i costi di gestione dello spazio.

<sup>188</sup> La particolare natura del business, della moda, fa sì che le perdite derivanti dalla percentuale di produzione che a fine stagione non viene venduta rappresenti uno dei principali problemi per le fashion company.

limitare al minimo l'invenduto resta comunque una costante di ogni stagione. È quindi opportuno mettere in atto strutture adibite alla gestione delle rimanenze<sup>189</sup>.

Le formule utilizzate nel corso degli anni hanno seguito un percorso di sviluppo: lo spaccio, lo *stockista*, l'*outlet* (con le sue differenti forme).

Originariamente le strutture adibite alla gestione delle rimanenze sorgevano a latere agli stabilimenti e rappresentavano per i produttori un canale di vendita diretta<sup>190</sup>, consentendo loro di riproporre sul mercato articoli che, appartenendo alle collezioni passate, risultavano meno attraenti sotto l'aspetto moda ma comunque interessanti dal punto di vista qualitativo.

Lo spaccio nel corso del tempo ha assunto una funzione aggiuntiva rispetto a quella tradizionale di offerta di prodotti a prezzi scontati ai propri dipendenti, ed è divenuto un canale di "smaltimento" dell'invenduto. I primi spacci avevano un allestimento ed un *layout* molto spartano, con il passare degli anni vi è stato un passaggio verso formule più evolute, accattivanti, e con servizi di assistenza all'acquisto.

Lo *stockista* anni fa veniva identificato con il venditore ambulante a cui i produttori affidavano le rimanenze di stagione per essere proposte a prezzi ridotti e senza marchi nei mercati rionali. Alla fine degli anni Novanta vi è stato un cambiamento di tendenza, lo *stockista* ha spesso cominciato ad organizzarsi con punti di vendita stabili e a non rispettare il vincolo dell'assenza del marchio, infatti il marchio quando veniva tolto dal capo era esposto sullo scaffale (pratica non gradita dal produttore, che percepiva tale tecnica come danno per il *brand*); La scarsa adeguatezza delle pratiche sopra descritte e la quota significativa di mercato che questi canali hanno cominciato ad occupare ha stimolato la ricerca di nuove formule da parte delle imprese produttrici, che grazie ai *factory outlet* hanno rivitalizzato l'idea della vendita diretta<sup>191</sup>, modificandone radicalmente caratteristiche e funzioni rispetto allo spaccio.

Le *fashion company* sono consapevoli della delicatezza e dell'attenzione che devono riporre nella scelta dell'uso di tale canale, sebbene molte aziende siano attratte dal

---

<sup>189</sup> Le decisioni di realizzare degli *outlet* rappresentano scelte molto delicate in quanto incorporano i rischi di valorizzazione del marchio e possono indurre i consumatori a rimandare gli acquisti in attesa dei saldi, ma le pratiche di gestione dell'invenduto si sono evolute sino allo sviluppo di canali di vendita paralleli a quelli dei negozi tradizionali.

<sup>190</sup> Il pericolo di un "inquinamento" del mercato e la mancanza di un controllo diretto sulla destinazione finale del prodotto hanno indotto molte aziende a sfruttare spazi commerciali di proprietà e localizzati nelle adiacenze dei propri stabilimenti.

<sup>191</sup> Il gruppo Prada è stato uno dei primi gruppi della moda (sul mercato italiano) a proporre i propri prodotti con propri *factory outlet*, gestiti direttamente. I risultati conseguiti attraverso tali strutture sono stati soddisfacenti.

canale che stiamo analizzando e nutrano un'opinione positiva. Non viene particolarmente temuto un deterioramento dell'immagine del marchio perché vengono venduti prodotti di qualità anche se delle passate collezioni. Il successo conseguito ha sostenuto l'evoluzione di questo moderno sistema di vendita, che è stato pervaso dal passaggio dal singolo spaccio, annesso alla fabbrica, ai ben più imponenti e articolati *factory outlet store* o *factory outlet center* (FOC)<sup>192</sup> (cfr. Fig. 2.6). Questi ultimi sono veri e propri centri commerciali che riuniscono in una superficie una molteplicità di *outlet* dedicati ai singoli marchi, vengono definiti “paradisi dello shopping e degli affari”<sup>193</sup>.

**Fig. 2.6: Tipologie di factory outlet center per superficie e periodo di maggior sviluppo**

Soglia dimensionale	Formula distributiva	Periodo di sviluppo
Da 50 a 150 mq	Spaccio	1970-1980
Da 150 a 300 mq	Stockista	1980-1990
Fino a 6000 mq	Outlet park	1990-2000
Oltre 9000 mq	Outlet village	2000-oggi

**Fonte:** C. Tartaglione - F. Gallante - M. Ricchetti (a cura di), *La distribuzione commerciale nella moda*, Ares 2.0, Soges, 2011, p. 33.

### (III) I duty free

Il duty free costituisce un particolare canale di vendita per i beni di lusso, generalmente trova collocazione negli aeroporti, aeromobili e traghetti; la tendenza attualmente in atto è quella di concentrarsi sui soli aeroporti e di creare location di alto livello. Gli aeroporti rappresentano un efficiente strumento di comunicazione e vendita, in quanto costituiscono un crocevia di persone provenienti da tutto il mondo e consentono di promuovere il *brand* a livello globale. Gli aeroporti rientrano in una vasta categoria che possiamo definire *travel retail*; tale canale non può essere trascurato dai grandi marchi del lusso che intendono raggiungere visibilità e notorietà a livello mondiale. Al fine di sviluppare e consolidare una forte *brand awareness* è opportuno sostenere un'immagine coerente con le politiche perseguite presso gli altri punti vendita

<sup>192</sup> Sviluppatesi negli anni Ottanta negli Stati Uniti, successivamente in Europa, in particolare nelle periferie di Parigi e Londra e poi in Italia; le dimensioni di tali centri fanno sì che si sviluppino prevalentemente fuori dalle città ed in particolare lungo le grandi arterie di collegamento e propongono un'offerta medio - alta fino ai marchi più prestigiosi.

<sup>193</sup> In tali luoghi il soggetto ha la possibilità di esaminare e valutare contemporaneamente le caratteristiche dei prodotti portatori di differenti marchi, avendo davanti una più ampia scelta, senza doversi spostare per raggiungere differenti e distanti luoghi di vendita.



esterni all'aeroporto; I potenziali acquirenti conoscono già il marchio ed anche in aeroporto si aspettano di trovare la stessa qualità dell'offerta, non soltanto in termini di prodotti a disposizione ma anche di atmosfera, *location* e professionalità. Molte aziende di moda sono scettiche nell'avvalersi di tale canale a causa della paura nel deterioramento dell'immagine del marchio; alcuni *luxury brand* accettano di entrare nel *travel retail* solo se gli viene garantito ed offerto un spazio esclusivo, ma, in molti aeroporti, il principale vincolo alla concessione di spazi esclusivi è dato dall'insufficienza di spazi a disposizione.

#### (IV) Il canale on-line

Lo sviluppo dell'*e-commerce* nel settore moda è stato un fenomeno inatteso sia per la velocità che per lo sviluppo. Molti operatori della moda fino a pochi anni fa guardavano con scetticismo le possibilità di sviluppo di tale canale. Le perplessità riguardavano in particolar modo l'assenza dello spazio fisico, ritenuto cruciale. Lo scetticismo ha reso più lento l'avvio, la sperimentazione e l'affermazione dell'*e-commerce*: in alcuni casi le aziende di moda hanno proposto soluzioni poco innovative che in gran parte prendevano spunto e imitavano sul *web* i meccanismi utilizzati nel passato per i cataloghi di vendita per corrispondenza. Il canale *mail order* ha avuto una diffusione differente nelle nazioni in cui è stato preso in considerazione come alternativa distributiva sebbene in Italia non abbia mai registrato un grande successo. L'arrivo di Internet ha letteralmente stravolto l'arena competitiva, ha permesso prima agli specialisti dei cataloghi postali e poi agli operatori degli altri canali tradizionali di rendere più labili che nel passato i confini tra i canali: da tale momento in poi ha avuto successo la multicanalità. Il vero cambiamento si è verificato nel momento in cui l'*e-commerce* ha smesso di essere una versione moderna dei cataloghi postali. I *luxury goods*, sono beni ad elevato contenuto d'immagine e valore estetico, il cui acquisto è caratterizzato da un intenso coinvolgimento emotivo e sensoriale che consente di vivere un'esperienza forte; da tale profondità discende un processo decisionale articolato che può culminare nell'acquisto, vissuto come espressione della propria personalità. Evidenziate tali caratteristiche, è comprensibile come in anni passati, anche se abbastanza recenti, le *luxury brand* abbiano preferito adottare una strategia

presenzialista nei confronti di Internet<sup>194</sup>. Oggi il panorama appare modificato: Internet viene incluso negli strumenti indispensabili per giungere ad una strategia valida e competitiva. Alcune marche del lusso preferiscono affacciarsi al mondo web non singolarmente ma aderendo a siti che aggregano e vendono una pluralità di marchi d'alta gamma<sup>195</sup>. L'impresa commerciale multimarca può realizzare un proprio sito web presentando le marche accolte nel proprio mix, rinviando attraverso *link* ai siti ufficiali delle diverse *maison*. Il canale *on-line* può essere visto come luogo all'interno del quale posizionarsi per ottenere una buona visibilità commerciale: considerato in questi termini Internet può in qualche modo essere confrontato alle altre tipologie di *location* analizzate fino ad adesso, consentendo così di descrivere i pregi e i difetti riconducibili a tale canale. Il sito aziendale può essere visto come i punti vendita trattati finora, è una forma di comunicazione, una specie di vetrina che sottolinea l'immagine del marchio e il valore del *brand*, come sarà evidenziato nel successivo capitolo<sup>196</sup>.

Dopo aver precisato gli aspetti correlati alla gestione e alla localizzazione del punto vendita mi soffermo sulla descrizione del negozio monomarca e di quello multimarca.

Nel seguito focalizzerò la mia attenzione sul negozio monomarca gestito direttamente dall'azienda produttrice. La distribuzione diretta presuppone investimenti e costi significativi per l'avviamento e la successiva gestione e coordinamento dei singoli punti vendita. Non va dimenticato che l'impegno finanziario richiesto deve essere supportato da una adeguata redditività della rete commerciale.

Le *luxury brand* per sviluppare, far crescere il fatturato e aumentare le vendite possono intraprendere due strategie:

1. allargamento della gamma ed estensione della marca (diversificazione orizzontale)<sup>197</sup>;

---

<sup>194</sup> Le aziende di moda fino a qualche anno fa hanno limitato l'ingresso diretto in rete a una vetrina virtuale, con funzione comunicativa, d'immagine e di informazione, senza arrivare alla vendita vera e propria delle esclusive collezioni.

<sup>195</sup> Tra questi, merita di essere citato, [www.eluxury.com](http://www.eluxury.com) il sito creato da LVMH ed Europaweb, che aggrega per la distribuzione on-line numerosi marchi del lusso (es. Louis Vuitton, Fendi, Celine, ecc.). Come funziona? Tutti i prodotti offerti vengono stoccati nel magazzino di Memphis e, da qui, consegnati, in un tempo obiettivo massimo di 4 giorni dalla ricezione dell'ordine via e-mail, nei propri negozi accreditati.

<sup>196</sup> S. Modina, *Il negozio di moda: strategia, valutazione e gestione economica-finanziaria*, Milano, FrancoAngeli, 2012, pp. 22-40.

<sup>197</sup> L'azienda con l'ingresso in settori merceologici nuovi può accrescere le vendite in due modi: cercare di incrementare la vendita media dei clienti acquisiti ed effettuare la ricerca di nuovi clienti pur presiedendo livelli di qualità e di prezzo elevati.

2. allungamento della gamma e commercializzazione di altre linee di prodotto (diversificazione verticale)<sup>198</sup>.

Le ragioni della scelta di affrontare il mercato attraverso un negozio monomarca sono essenzialmente riassumibili come segue.

Viene instaurato un dialogo diretto con il mercato, il punto vendita è il luogo in cui prodotti e acquirenti si incontrano e in cui si manifesta la decisione di acquisto<sup>199</sup>. Il pdv rappresenta la fonte principale di informazioni sui prodotti e sui marchi offerti per il consumatore, svolge un ruolo comunicativo. La percezione del punto vendita è strettamente connessa e determina la percezione del marchio.

Il negozio monomarca svolge un ruolo attivo nel costruire, rafforzare e diffondere l'identità del marchio. Attraverso il negozio monomarca l'azienda esplica la sua completa libertà di scelta per quanto concerne il *marketing mix*. Nel caso del negozio monomarca si sovrappongono due importanti concetti, quali la *brand loyalty* e la *store loyalty*; tali effetti determinano un ampliamento dell'affermazione sul mercato e una distinzione dai concorrenti in quanto il negozio sarà riconoscibile ai consumatori<sup>200</sup>.

Il punto vendita non ha solo una funzione comunicativa ma anche informativa. Tramite la gestione diretta della distribuzione l'azienda raccoglie un immenso patrimonio informativo riguardo al mercato. Segue alla raccolta delle informazioni un monitoraggio costante delle esigenze e dei comportamenti dei consumatori. Le aziende di moda dedicano attenzione anche all'analisi dell'andamento dei consumi. Tali studi permettono da un lato di adeguare l'offerta e dall'altro di garantire un assortimento sempre completo. La conoscenza approfondita delle volontà, gusti, preferenze dei consumi fa sì che tra il cliente e l'impresa si instauri una relazione di apprendimento che genera una forma di fidelizzazione profonda.

Un ulteriore elemento che spinge le aziende alla realizzazione di una propria rete distributiva diretta è di natura economica. Il negozio monomarca consente di esporre su di una unica superficie di vendita l'intera gamma dei prodotti. Attraverso una rete

---

<sup>198</sup> La diversificazione orizzontale riguarda: l'allungamento della gamma e la commercializzazione di linee differenti di prodotti

<sup>199</sup> "Il negozio monomarca rappresenta il palco su cui mettere in scena la strategia di un marchio e assume il ruolo di antenna sul mercato, consentendo di captare e interpretare direttamente, senza filtro alcuno, ogni messaggio, esplicito e implicito, da questo proveniente". S. Modina, *Il negozio di moda: strategia, valutazione e gestione economica-finanziaria*, cit., p. 43.

<sup>200</sup> S. Botti, S. Castaldo, *La dimensione emozionale dello shopping*, in "Economia e Management", 6, 1999, p. 22.

diretta le imprese sono in grado di appropriarsi dei margini commerciali di intermediazione e di stabilire le politiche di prezzo.

Fin'ora sono stati descritti i vantaggi della realizzazione di una strategia di distribuzione diretta, di seguito riporto alcune criticità: in primis l'impegno finanziario è considerevole, sia per l'impianto e l'allestimento di ogni singolo pdv che per la gestione e il coordinamento della rete<sup>201</sup>.

Le aziende di moda possono avvalersi sia di negozi monomarca che multimarca. Attraverso i negozi multimarca le aziende affidano la distribuzione e la vendita dei propri prodotti alle organizzazioni commerciali esterne. In tal caso l'individuazione del giusto intermediario diventa una scelta di fondamentale importanza per la penetrazione del mercato e per le ripercussioni che ne derivano.

Le ragioni per cui le *fashion company* si rivolgono a degli intermediari sono svariate, prima fra tutte, quando il volume non ha raggiunto un'entità tale da orientare l'impresa verso la distribuzione diretta e preferisce adottare una strategia a costi variabili<sup>202</sup>.

In alcune situazioni la scelta di avvalersi di distributori è quasi obbligata, infatti, quando le aziende vogliono svilupparsi rapidamente in una nuova area geografica non avranno il tempo di organizzare una rete distributiva diretta e sarà quindi necessario rivolgersi ed appoggiarsi ad un'organizzazione già collaudata.

Per le aziende proprietarie di marchi che non hanno intenzione di investire ingenti capitali per la realizzazione di una rete di negozi monomarca, è necessario avere una capacità di ascolto delle esigenze provenienti dal mercato. La soluzione da adottare è quella dell'integrazione verticale con i propri *partner*. In assenza di negozi esclusivi si sviluppano strette forme di collaborazione con i clienti-distributori; la *partnership* che si viene così a costituire è basata sullo scambio informativo.

Nel caso del canale indiretto, non sarà il produttore ad interagire ed interfacciarsi con il consumatore ma il distributore. L'intermediario avrà un contatto diretto con il consumatore, sarà inoltre il soggetto in grado di captare velocemente i cambiamenti del mercato e, al fine di rafforzare la *partnership* con il produttore, dovrà condividere le conoscenze con il fornitore titolare del marchio.

---

<sup>201</sup> L'assenza degli intermediari espone a maggior rischio il produttore su cui ricade un'eventuale contrazione degli acquisti. Infine l'organizzazione della rete commerciale diretta determina un irrigidimento della struttura dell'azienda tale da accentuare la sensibilità del reddito all'andamento delle vendite.

<sup>202</sup> La strategia di distribuzione diretta comporta il sostenimento da parte delle aziende di moda di notevoli costi fissi, che si presenteranno anche nel caso di profitti contenuti; ragione per cui alcune aziende scelgono la distribuzione indiretta maggiormente orientata verso una struttura a costi variabili.

Se non vi fosse un rapporto caratterizzato da buona comunicazione e scambio dei dati, il produttore dovrebbe attendere gli ordini di acquisto e le domande di riassortimento del *retailer* per acquisire le informazioni sulle vendite, utili per delineare un quadro di gusti e di tendenze della domanda. Gli ambiti in cui la collaborazione è particolarmente importante sono: il marketing, la comunicazione e la logistica. Per quanto concerne la logistica attualmente trova ampia diffusione la strategia della *quick response*, che ha come obiettivo la minimizzazione dei tempi intercorrenti fra le fasi a monte del processo produttivo e la vendita del prodotto finito nel punto vendita.

Le ragioni che spingono alcune *maison* a prendere la decisione di avvalersi di negozi multimarca sono essenzialmente: l'impossibilità o lo scetticismo verso una gestione diretta della distribuzione (che richiederebbe necessariamente l'impiego di competenze e risorse) e la convinzione che l'attività distributiva non appartenga al *core business* di un'impresa industriale. Le motivazioni della scelta affondano le proprie radici negli anni passati, quando le aziende di moda erano specializzate nella creazione e focalizzate sulla comunicazione mentre demandavano la produzione a licenziatari e la distribuzione a imprenditori specializzati esterni.

Nella realizzazione della distribuzione indiretta il sistema viene affidato ad operatori dotati di approfondite conoscenze del mercato, riducendo l'impegno finanziario e i costi; allo stesso tempo le aziende di moda, affidandosi a degli intermediari scrupolosamente selezionati, potranno perseguire alcuni vantaggi quali: la specializzazione, il controllo. Un elemento guida per cercare di effettuare la giusta scelta dell'intermediario è rappresentata dall'esperienza che lo stesso ha acquisito nel settore in cui compete. L'esperienza si traduce in professionalità, che a sua volta comporta competenza e fidelizzazione del cliente.

Attraverso il canale indiretto le marche industriali hanno la possibilità di confrontarsi sul mercato con i diretti concorrenti all'interno del punto vendita<sup>203</sup>.

La selezione che l'impresa svolge circa i distributori si traduce e finisce per influenzare il servizio offerto al cliente.

Anche il canale indiretto presenta alcuni aspetti critici, infatti, nonostante la scelta ricada su *retailer* accuratamente selezionati, l'impossibilità di manovrare liberamente le leve del *marketing mix* indebolisce la capacità delle aziende di moda di creare un legame con il cliente.

---

<sup>203</sup> S. Saviolo - S. Testa, *Le imprese del sistema moda*, cit., p. 240.

Il distributore, anche se entro margini limitati, è il soggetto preposto alla scelta dei prezzi finali di vendita; generalmente il titolare del marchio impone al dettagliante un ricarico minimo. Una volta posto tale unico vincolo, il commerciante può liberamente manovrare la leva prezzo, decidendo il ricarico a suo avviso più adeguato. Per esempio, durante il periodo delle vendite promozionali, è il negoziante e non il produttore a decidere le percentuali di sconto che saranno applicate: il commerciante inoltre, ha il potere di scegliere la composizione ed esposizione dell'assortimento. Queste scelte assumono una grande rilevanza nel momento in cui, come negli *shop multibrand*, l'offerta dell'azienda deve competere con quella degli altri marchi esposti sulla medesima superficie<sup>204</sup>.

La gestione di punti vendita indiretti si basa su una serie di attività indispensabili al fine di trasferire il prodotto finito che dovrà passare dal luogo di produzione ai luoghi di consumo.

Le attività richieste spaziano dalla gestione degli ordini, allo stoccaggio, passando per altre attività che devono garantire la giusta disponibilità degli articoli nei pdv in linea con la domanda in termini di tempi, luoghi, colori. La gestione dello sfasamento temporale fra domanda e assortimento/riassortimento è una delle attività più complesse che le aziende di moda devono affrontare quando scelgono la distribuzione indiretta.

Volendo sintetizzare i pro e contro dei canali diretti e indiretti si possono riassumere come segue (cfr. Fig. 2.7):

**Fig. 2.7: Monomarca vs multimarca**

MONOMARCA	MULTIMARCA
<b>Vantaggi</b>	
dialogo diretto con il mercato	struttura a costi variabili
pdv ruolo comunicativo/informativo	gestione affidata ai professionisti
libertà gestione <i>marketing mix</i>	possibilità di sviluppo in aree nuove
<b>Svantaggi</b>	
gestione e coordinamento diretto	impossibilità manovrare il <i>marketing mix</i>
sostenimento elevati costi	confronto immediato con i <i>competitor</i>

**Fonte:** elaborazione personale.

Dopo aver descritto nel dettaglio i vari formati distributivi è interessante riflettere su come il panorama attuale sia cambiato rispetto agli anni precedenti, in particolare, sono

<sup>204</sup> Le difficoltà e le problematiche a cui vanno incontro le aziende di moda nel controllare la competizione. all'interno degli spazi commerciali multimarca, hanno rappresentato un forte incentivo per le *luxury brand* a rafforzare la propria rete di vendita diretta.

andati modificandosi i pesi dei differenti canali utilizzati dalle aziende di moda per far giungere i prodotti ai consumatori (cfr. Tab. 2.8).

**Tab. 2.8: I pesi dei canali nel comparto non-alimentare (quote di mercato in percentuale)**

Anno/ canali	Negozi tradizionali	Grandi superfici e catene specializzate	Grandi superfici <u>non</u> specializzate	Iper + Super	Altro (ambulanti, internet, ecc.)
2000	57,5	19,6	4,7	4,2	14,0
2012	41,3 ↓	30,8 ↑	5,3 ↑	7,0 ↑	15,6 ↑

**Fonte:** elaborazione personale su dati Indicod- Ecr Trade Lab.

I dati evidenziano la riduzione notevole dei negozi tradizionali, mentre tutti gli altri canali sono caratterizzati da un peso crescente, anche se le percentuali relative ai vari format hanno rilevanza differente.

L'evoluzione della distribuzione nel comparto moda dagli Cinquanta ad oggi si può delineare sinteticamente dall'affermazione di diversi format:

- ❖ Anni '50/'60: grandi magazzini;
- ❖ Anni '70: catene di negozi;
- ❖ Anni '80/'90: grandi superfici specializzate;
- ❖ Anni 2000: grandi centri commerciali, monomarca, Foc, ecc.<sup>205</sup>;
- ❖ Oggi: e-commerce affiancato a realtà tradizionali.

E per il futuro cosa possiamo dire? Gli scenari che si potranno configurare sono i più disparati, l'unica certezza è quella di una sempre maggior diffusione della tecnologia che probabilmente orienterà le aziende di moda verso strategie innovative.

## 2.4. La difficile scelta del canale distributivo

Le decisioni legate alla progettazione, alla gestione e alla scelta del canale di distribuzione stanno acquisendo una rilevanza e una criticità sempre maggiori in ragione all'incremento della centralità del ruolo del punto vendita nell'orientamento delle decisioni di acquisto. La capacità dell'impresa di affermarsi nel corso del tempo si fonda, quindi, non solo sulla capacità di definire una piattaforma di offerta capace di

<sup>205</sup> FederDistribuzione, Mappa del sistema distributivo 2012.

attirare le preferenze della domanda ma anche sulla coerente organizzazione dei flussi che rendono tale offerta realmente disponibile al cliente finale.

Prima della scelta del canale da adottare è opportuno considerare i canali esistenti al fine di individuare i partner distributivi più validi: filiale, venditore dipendente, rappresentante, distributore, agente, grossista o dettagliante. Le attività relative alla distribuzione coinvolgono i pareri di molte funzioni aziendali quali il marketing, la logistica, le risorse umane, l'amministrazione e la finanza della *maison*. Alla base della scelta vi sono due considerazioni principali: a) il potenziale di vendita che ogni canale è in grado di assicurare e b) il costo che si deve sostenere per realizzare la rete distributiva.

Se il volume di vendita è abbastanza elevato da supportare una propria organizzazione, l'impresa potrà ricorrere alla distribuzione diretta. La caratteristica principale del canale diretto è quella che vede l'azienda impegnata nella commercializzazione dei suoi prodotti con l'uso di una forza vendita alle sue dirette dipendenze; le figure distributive sono il venditore dipendente, il rappresentante, la filiale, il franchising e i negozi monomarca.

Nella distribuzione indiretta l'azienda non si occupa personalmente della vendita dei propri prodotti ma affida la commercializzazione a organizzazioni esterne. Il collegamento con il giusto intermediario è fondamentale per la penetrazione del mercato. Alcune imprese si avvalgono contemporaneamente dei due modelli sopracitati, in tal caso si può parlare di distribuzione mista<sup>206</sup>.

Un ulteriore elemento alla base delle scelte distributive riguarda la dimensione strutturale del canale e in particolare il numero degli stadi che può caratterizzare il canale. Tale decisione si svilupperà a livello operativo nell'individuazione degli sbocchi commerciali ossia degli specifici intermediari che saranno coinvolti nei diversi momenti e stadi del canale prescelto.

I canali distributivi, facendo riferimento alla lunghezza, possono essere di tre tipologie:

- ❖ diretto
- ❖ corto
- ❖ lungo

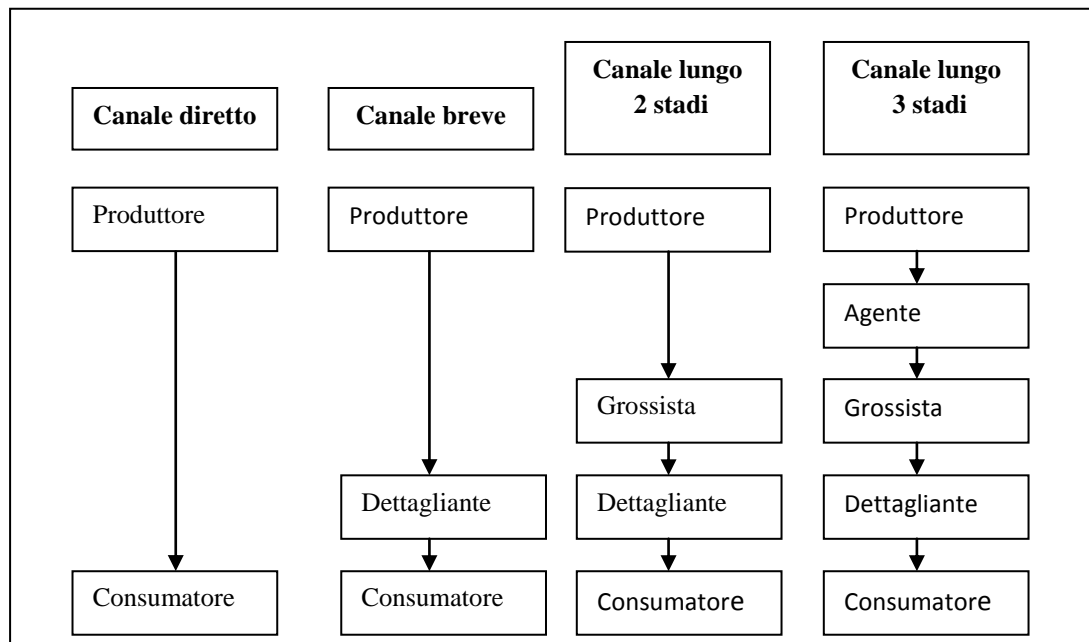
---

<sup>206</sup> S. Modina, *Il negozio di moda: strategia, valutazione e gestione economica-finanziaria*, cit., pp. 19-20.



tale distinzione viene fatta in funzione del numero di intermediari esistenti fra il momento produttivo e di consumo (cfr. Fig. 2.9).

**Fig. 2.9: Canali di distribuzione nei mercati Business to consumer**



**Fonte:** R. Fiocca - R. Sebastiani, *Politiche di marketing, analizzare e gestire le relazioni di mercato*, cit., p. 349.

Riflettendo sulla lunghezza del canale, tanto sarà maggiore, tanto la capacità dell'impresa di tenere sotto controllo il mercato sarà minore; se l'azienda è dotata di poche informazioni andrà incontro a difficoltà nel caso in cui dovesse affrontare con rapidità eventuali repentini cambiamenti. I mercati statici rappresentano il luogo ideale per canali lunghi, mentre i mercati caratterizzati da dinamismo spingono verso la scelta di canali diretti o brevi.

Le alternative possibili non si pongono come esclusive, nella realtà attuale è difficile trovare aziende che operano seguendo rigidamente uno dei modelli sopra descritti, sempre più spesso la logica seguita è quella del presidio contemporaneo di più canali distributivi, infatti la multicanalità rappresenta ormai una prassi consolidata.

In termini di strategia distributiva, un'azienda che adotta la multicanalità, è un'impresa che cerca di integrare al meglio i diversi canali prescelti, inoltre, si pone come ulteriore obiettivo quello di interagire con il mercato in modo sinergico, allo scopo di rafforzare le relazioni con i consumatori, permettendo loro di accedere all'offerta secondo le modalità più desiderate.

La multicanalità è senz'altro la strategia più articolata, pertanto risulterà più difficilmente conseguibile proprio perché l'azienda si prefigge di affiancare differenti canali dovendo allo stesso tempo essere in grado di delineare il ruolo ricoperto singolarmente da ciascuno di essi per cercare di evitare sovrapposizioni, sprechi e inefficienze che vanificherebbero lo sforzo, senza dimenticare di definire il ruolo svolto dai diversi canali all'interno della struttura distributiva complessiva dell'impresa.

L'esistenza di una molteplicità di alternative e di rilevanti vincoli alla scelta del canale determina molto spesso una scelta sub-ottimale da parte dell'impresa rispetto alla situazione circostante del mercato, di conseguenza è opportuno sottolineare che una volta intrapresa una strada relativa alla distribuzione non sarà né semplice, né immediato, modificare il disegno se non dovesse essere in linea con il settore in cui l'azienda vuole competere.

Le situazioni di scarsa adeguatezza si possono verificare per il fatto che le scelte distributive si sono accumulate nel tempo, per cui sono ancora attive relazioni di canale poco competitive ma che in compenso gravano pesantemente sulla sfera dei costi e sulla struttura aziendale complessiva. Ciò che emerge è che una volta che l'azienda ha effettuato la propria scelta circa il canale o i canali con cui affacciarsi al mercato, non ha finito di svolgere il proprio ruolo, pertanto sarà necessario effettuare una revisione periodica delle scelte compiute per verificarne l'attualità, l'efficacia e l'efficienza complessiva<sup>207</sup>.

Quanto prospettato finora riguardo alle varie tipologie di canale, non deve essere considerato in forma rigida: le forme sopra descritte possono essere contemporaneamente e/o periodicamente utilizzati da un'unica azienda; una volta che è stato individuato il segmento o più segmenti target suscettibili di reperire un determinato prodotto moda, la scelta sarà guidata dal tipo o dai tipi di distribuzione che saranno in grado di mettere nel migliore dei modi il prodotto a disposizione dei consumatori.

Per ottenere una scelta ponderata relativa al tipo di presenza distributiva da intraprendere è opportuno considerare una serie di variabili: la strategia aziendale perseguita e le risorse a disposizione, la tipologia di prodotto offerto ed il connesso ciclo

---

<sup>207</sup> R. Fiocca - R. Sebastiani, *Politiche di marketing, analizzare e gestire le relazioni di mercato*, cit., pp. 351-352.

di vita, la copertura geografica ed il mercato, la validità delle forme e dei partner distributivi esistenti, il servizio ed il costo del canale.

Una delle evidenze offerte dal settore che stiamo trattando è che in questi ultimi anni si sta assistendo ad un progressivo accorciamento del canale distributivo. Tale riduzione della lunghezza è stata perseguita in una prima fase con il ridimensionamento del ruolo della figura del grossista<sup>208</sup>, soggetto chiave nello sviluppo di molte aziende di abbigliamento fino a non molti decenni fa.

Le aziende di moda che si sono orientate verso una strategia di riduzione degli intermediari, hanno posto come obiettivo la diminuzione del *gap* informativo tra l'ambito produttivo e il mercato aumentando anche i margini di profitto per gli attori coinvolti, in quanto sono riusciti a recuperare i margini che spettavano al grossista.

Sembrerebbe che l'eliminazione del grossista abbia portato solo conseguenze positive e benefici, ma purtroppo non è così: a fronte dell'accorciamento del canale è emersa la necessità di dotarsi di una rete di vendita maggiormente articolata. Il vantaggio principale è indubbiamente il fatto di poter evitare numerosi passaggi che rendevano difficile ottenere una conoscenza adeguata del mercato. Il grossista era un soggetto esterno all'azienda produttrice di moda, e, proprio per tale motivo, cercava di ottenere un vantaggio competitivo nei confronti dell'azienda detenendo il più possibile la conoscenza del consumatore finale<sup>209</sup>.

In una seconda fase un gran numero di aziende hanno continuato a perseguire l'obiettivo dello snellimento del canale distributivo accorciandolo ulteriormente.

Le aziende hanno fatto il grande passo verso l'assunzione diretta della gestione dei punti vendita, creando i cosiddetti "negozi monomarca". Uno dei motivi che ha spinto verso tale cambiamento è stato la necessità di disporre in modo maggiormente tempestivo e diretto delle informazioni relative al movimento del mercato di riferimento, in modo da essere aggiornati prima di effettuare delle modifiche per meglio

---

<sup>208</sup> Il grossista, che è l'intermediario che acquista da diverse aziende produttrici per rivendere successivamente ai prefissati punti vendita di abbigliamento, risponde all'esigenza di avvicinarsi al mercato, stabilendo un dialogo diretto con i dettaglianti, ovvero i soggetti preposti alla vendita dei beni al consumatore finale e che sono quindi i più informati e i migliori interpreti dei gusti dei consumatori.

<sup>209</sup> È opportuno precisare che le informazioni ricavate dalle aziende creatrici del prodotto moda a seguito della diminuzione della lunghezza del canale, non sono informazioni codificabili e riassumibili in *database*. Tali dati possono essere compresi solo da soggetti con specifiche competenze, e, di conseguenza, se passano di mano in mano, sconfinando in diversi ambiti gestionali, perdono capacità di informare, in quanto non sono paragonabili ai dati di vendita, poiché questi ultimi presentano un grado di semplicità e chiarezza maggiore. Infatti, il problema di questi dati è la loro ambiguità, pertanto, per tale motivo devono essere interpretati per poter attivare un nuovo processo creativo. R. Cappellari, *Il marketing della moda e del lusso*, Roma, Carocci, 2008.

aderire al contesto. Inoltre, l'aumento della varietà e variabilità della domanda, congiuntamente all'esigenza di proporre ai consumatori continue innovazioni di prodotto, rende oggi sempre più critico e allo stesso tempo centrale la raccolta e l'elaborazione della conoscenza di mercato<sup>210</sup>.

L'importanza che riveste la scelta del più appropriato canale di distribuzione è assoluta, infatti l'azienda dovrà cercare di proporsi secondo un'adeguata presenza e attraverso i giusti *partners*. Le conseguenze che potrebbero discendere da una sbagliata scelta sarebbero disastrose e difficilmente sanabili nel breve-medio termine, proprio perché la leva del *marketing mix* distribuzione è quella che si presta in minor modo a cambiamenti rapidi; per tale motivo è opportuno che le imprese prima di effettuare tali scelte svolgano i dovuti studi e analisi e solo successivamente intraprendano una strategia. Uno degli strumenti più utilizzati nella scelta del canale diretto o indiretto è il *retailing mix*<sup>211</sup>.

La difficile scelta del canale distributivo è strettamente connessa all'importante ruolo svolto dal punto vendita, intendendo con tale locuzione qualsiasi tipologia di punto vendita, sia esso di piccole o grandi dimensioni, di proprietà dell'azienda produttrice oppure no. È pertanto opportuno riflettere sulle possibili soluzioni progettuali che un'azienda di moda può adottare in merito alla distribuzione. Il punto vendita detiene un ruolo da protagonista nel semplificare l'incontro fra l'azienda che produce ed offre un prodotto moda e il consumatore che effettua la domanda. Con il passare degli anni è avvenuta la diffusione delle più disparate forme di distribuzione facendo assurgere a ruolo fondamentale il punto di vendita, il quale deve presentarsi al consumatore in maniera da rispondere alle sue richieste e deve essere dotato di alcune caratteristiche: l'atmosfera, il *personal selling*, il servizio pre e post-vendita, l'offerta di prodotti con un adeguato rapporto qualità prezzo e la localizzazione.

I negozi di abbigliamento sono un'invenzione abbastanza recente, almeno come li intendiamo oggi: eleganti, raffinati e esperienziali. I più longevi risalgono ad alcuni decenni fa. In passato le maniere attraverso cui venivano acquistati gli abiti erano riconducibili ad un insieme circoscritto, le tipologie scelte dai consumatori erano condizionate dal ceto di appartenenza e dalla disponibilità economica, vi era chi si

---

<sup>210</sup> G. Marchi, *Conoscenza del mercato per l'innovazione del prodotto. I percorsi delle imprese moda tra creatività e marketing*, Milano, FrancoAngeli, 2007.

<sup>211</sup> Il *retailing mix* è costituito da diversi elementi: l'assortimento, il prezzo, la localizzazione dei pdv, il mix di comunicazione, il design del negozio, il servizio al cliente; R. Cappellari, *Il marketing della moda e del lusso*, cit..

rivolgeva ai sarti, chi si serviva nei mercati, chi verso la metà dell'Ottocento comprava nei primi grandi magazzini e, infine, c'era chi si cuciva i vestiti da solo. I due principali modelli del commercio dell'abbigliamento erano la sartoria e il pubblico mercato.

Il negozio di moda ha fuso in sé alcune caratteristiche dei due modelli sopra menzionati, infatti, *deve essere chiuso e segreto ma anche aperto e pubblico, deve mostrare e nascondere assieme, esercitare contemporaneamente il pudore e la seduzione, il segreto e il richiamo. Questa dialettica di descrizione (il prodotto esclusivo, che “non è per tutti”, che è “riservato ai nostri clienti”) e di pubblicità (“venite, signore e signori a vedere gli oggetti più belli”) fa parte della natura del negozio esclusivo; e l'equilibrio fra questi due gesti è importante per definire la qualità di un negozio*<sup>212</sup>.

La moda presenta delle peculiarità, in tale ambito entra in scena il corpo umano, l'immagine che ognuno ha di sé, e che a sua volta deve essere gestita con l'equilibrio di pudore ed esibizionismo, di discrezione e di *status symbol* che è il segreto dell'eleganza. È possibile pensare che ogni negozio di classe fa ai suoi clienti quello che essi fanno al mondo: sedurre, compiacere, attrarre, ma anche affermare la propria autonomia, il proprio stato.

Il negozio di abbigliamento mette a disposizione dei clienti gli strumenti utili per realizzare tale aspirazione: gli abiti, ma anche gli accessori, i quali servono per costruire un corpo artificiale, una superficie simbolica dentro a cui sentirsi a proprio agio e in cui riflettersi.

La dialettica dell'interno e dell'esterno, dell'identità e dell'apparenza, è fondamentale per tutto ciò che ruota attorno al termine moda: non si può sembrare davvero quello che non si è almeno in parte. Ogni riluttanza è anche ostentazione e ogni costruzione d'immagine è anche una confessione. Questi giochi di seduzione, che portano a molteplici variazioni e sottili sfumature, valgono per gli abiti, ma anche per i negozi che li vendono.

Il punto vendita nel corso degli ultimi trent'anni è stato dominato da un susseguirsi di cambiamenti, le modifiche continuano a verificarsi anno dopo anno e fanno sì che il concetto si arricchisca sempre più di sfumature spesso lontane dalla definizione letterale del termine.

---

<sup>212</sup>U. Volli, in M. Pecchenino, *Le signore della Moda. Personaggi e negozi dell'abbigliamento femminile in Italia*, Milano, SGP, 1992, Prefazione.

Oggi il punto vendita deve armonizzare differenti sfere collegate all'individuo (*self*), agli altri (*others*) ed all'ambiente (*enviroment*). Lo *store design* deve avere come obiettivo la perfetta ottimizzazione fra le esigenze del *retailer* e del consumatore, che non sempre coincidono<sup>213</sup>.

La progettazione dell'ambiente di vendita è stata caratterizzata dalla successione di diverse fasi dagli anni Settanta ad oggi (cfr. Fig. 2.10).

**Fig. 2.10: Il ruolo del punto vendita dagli anni Settanta ad oggi**

- ❖ **Anni '70:** l'ambiente doveva provocare un acquisto, per cercare di attirare il consumatore veniva sapientemente studiato il *display*.
- ❖ **Anni '80:** importanza progettisti suscitano emozioni attraverso lo stimolo della vista e dell'udito.
- ❖ **Anni '90:** nessun radicale cambiamento.
- ❖ **Anni Duemila:** affermazione ruolo centrale del consumatore, il quale deve essere stimolato tramite l'interazione sinergica di tutte le componenti del pdv.

**Fonte:** elaborazione personale.

La costruzione del luogo di vendita appare oggi incentrata sullo sviluppo della relazione fra lo *store* ed il variegato gruppo dei consumatori. Osservando l'ambiente di vendita attuale è evidente la propensione verso la creazione di un luogo sempre più sofisticato e capace di far adattare il consumatore al proprio interno<sup>214</sup>. È importante effettuare un'ultima precisazione riguardante lo *store design*, il quale deve cercare di garantire il giusto equilibrio dell'ambiente inteso in senso ampio. L'ambiente esterno è molto importante, infatti è già dalla vista esterna del punto vendita che il potenziale consumatore si prefigura un'idea dell'azienda<sup>215</sup>.

---

<sup>213</sup> S. Castalo - C. Mauri, *Store management: il punto vendita come piattaforma relazionale*, Milano, FrancoAngeli, 2005.

<sup>214</sup> Il progettista ha il compito di comprendere in maniera approfondita quali siano i messaggi che la marca vuole comunicare all'esterno nonché il posizionamento dei prodotti portatori di quel *brand* al fine di realizzare in fase progettuale un luogo di vendita capace di rispecchiare la volontà e la reale essenza dell'azienda produttrice.

<sup>215</sup> Una volta che il consumatore decide di entrare nel punto vendita effettuando così il passaggio dall'esterno all'interno del negozio non dovrà essere delusa la sua aspettativa; l'interno dovrà guidare ed orientare il possibile cliente cercando di convincerlo all'acquisto, inoltre dovrà essere studiato in modo da comunicare valori in linea con il prodotto offerto e quindi con il *brand* ad esso associato. E. Sacerdote (a cura di), *La strategia retail nella moda e nel lusso: dalla marca, al negozio, al cliente: scenari e tendenze*, Milano, FrancoAngeli, 2007, passim.

## 2.5. Le fasi distributive nel mercato della moda italiano

Il comparto della moda italiana è caratterizzato da una peculiarità distributiva, potremmo parlare addirittura di anomalia rispetto al resto d'Europa. Tale specificità è in gran parte spiegabile attraverso l'osservazione del nostro Paese, ove è possibile trovare una particolare concezione architettonico-urbanistica, un'elevata frammentazione del tessile e dell'abbigliamento un altro elemento distintivo è determinato dall'influenza che ha avuto in Italia la regolamentazione del sistema distributivo ed il sistema delle licenze rimasta in vigore fino alla fine degli anni Novanta. Legislazione diversificata da zona a zona e lo scetticismo verso forme commerciali più grandi hanno creato una sorta di barriera che ha bloccato o quantomeno rallentato la modernizzazione della distribuzione italiana, ed in particolare quella della moda.

Nel periodo di maggior successo del Made in Italy, che si colloca dalla metà degli anni Settanta fino alla fine degli anni Ottanta, la distribuzione della moda in Italia presentava le seguenti principali caratteristiche:

- ❖ numero molto elevato dei punti vendita;
- ❖ quota di mercato del 7,6% degli ambulanti e dei mercati rionali (sostanzialmente rimasta immutata anche oggi);
- ❖ centralità dei negozi indipendenti, la cui quota di mercato a metà degli anni Ottanta era di oltre il 75% , contro una media europea negli stessi anni del 45% (che arriva oggi a circa il 34% )<sup>216</sup>.

Durante gli anni Ottanta il dettaglio multimarca indipendente, ovvero il piccolo negozio specializzato, è stato il modello prevalente con una percentuale del 77% del venduto dell'abbigliamento<sup>217</sup>. Fino al termine degli anni Ottanta, la distribuzione al dettaglio italiana, non solo nel comparto moda, è rimasta imbrigliata in questa struttura tradizionale ed è rimasta impermeabile allo sviluppo di nuovi *format* commerciali (grandi superfici, libero servizio, catene) che in quegli anni si diffondevano nel resto d'Europa. La presenza dei Grandi Magazzini o Grandi *Department Stores*, che nei paesi anglosassoni e nel Nord Europa hanno caratterizzato lo sviluppo della moda come mercato di massa, è stata estremamente limitata in Italia.

---

<sup>216</sup> C. Tartaglione – F. Gallante - M. Ricchetti (a cura di), La distribuzione commerciale nella moda, cit., p. 20.

<sup>217</sup> E. Cietta, *Distribuzione moda: una nuova generazione di imprese*, in G. Iacobelli (a cura di), *Fashion branding 3.0. La multicanalità come approccio strategico, per il marketing della moda*, Milano, Franco Angeli, 2013, p. 36.

Paradossalmente il primo segno di modernizzazione, avvenuto intorno ai primi anni Novanta, si è sviluppato attraverso la diffusione di forme distributive diverse rispetto alla vendita al dettaglio indipendente. Negli stessi anni in cui, per l'abbigliamento, il dettaglio rappresentava circa i  $\frac{3}{4}$  del mercato, i prodotti di calzetteria e intimo prevalentemente femminile iniziavano a comparire nell'assortimento e quindi sugli scaffali della distribuzione a prevalenza alimentare. Si tratta del primo segnale di un nuovo modo di vendere prodotti di abbigliamento, sebbene tale tendenza non abbia riguardato l'intera industria: alcuni canali distributivi prediletti per la distribuzione dei prodotti della moda si sono dovuti confrontare con una realtà mutata, caratterizzata da una competizione precedentemente sconosciuta e molto aggressiva.

La crisi dei consumi verificatasi durante i primi anni Novanta è stata sfruttata dalle catene dei negozi<sup>218</sup>: nello stesso periodo è possibile osservare la globalizzazione dei modelli di acquisto e l'avvio di un processo di liberalizzazione che ha avuto come culmine la Legge Bersani del 1998. I vantaggi offerti dalle catene dei negozi sono costituiti dalla possibilità di utilizzare strumenti delle formule distributive più moderne inoltre, si adattavano meglio alla conformazione dei centri delle città italiane poco accessibili e adeguati per la grande distribuzione.

Gli anni Novanta rappresentano il "momento di gloria" delle catene dei negozi monomarca che, rispetto alla grande distribuzione, non comportano la banalizzazione del prodotto e la diminuzione dell'aspetto emozionale del consumo, ma sfruttano una miglior integrazione fra sistema produttivo e sistema distributivo; tali processi fino ad allora erano nettamente separati. Negli anni Novanta la quota delle catene distributive raggiunge il 17% del venduto dell'abbigliamento<sup>219</sup>. Progressivamente la produzione e la distribuzione hanno consolidato la propria integrazione, non solo perché le nuove insegne sono in gran parte l'esito di una integrazione a valle del produttore, ma anche perché il sistema distributivo grazie alla globalizzazione ha potuto disporre di fonti di approvvigionamento a basso costo.

---

<sup>218</sup> Durante i primi anni Novanta il sistema distributivo italiano della moda comincia a trasformarsi e modernizzarsi, sostanzialmente importando nuovi *format* e modelli distributivi - spesso introdotti da insegne straniere al momento del loro ingresso sul mercato italiani - e riadattandoli alla realtà italiana. Alla fine degli anni Novanta, la quota dei negozi indipendenti era scesa, ma restava ancora maggioritaria (58% del mercato) per poi diminuire fino al 34%, mentre era esplosa la quota relativa alle catene, salita prima al 17% e poi al 27% dal 3% del 1986. Anche la grande distribuzione ha registrato una dinamica simile, con una progressione dal 5% al 18%. C. Tartaglione - F. Gallante - M. Ricchetti, *La distribuzione commerciale nella moda*, cit., p. 20.

<sup>219</sup> *Ibidem*, p. 20.



Dagli anni Novanta in poi vi è stato un radicale cambiamento riguardante l'arena competitiva che è passata dalla fase produttiva a quella distributiva. Tale trasformazione ha fatto sì che molte aziende produttrici si trovassero ad interfacciarsi direttamente con il cliente finale. Molte imprese hanno sentito la necessità di modificare il modello di *business* utilizzato, introducendo nuove figure, come il responsabile dello sviluppo della rete commerciale. La trasformazione del panorama distributivo ha portato con sé un'importante conseguenza, in precedenza il tessile-abbigliamento era dominato da piccole o medie imprese, con il passare del tempo gli investimenti nella rete distributiva hanno raggiunto entità elevate, rappresentando così lo spartiacque finanziario per poter competere. Alla fine degli anni Novanta è aumentato il numero di processi di acquisizione/concentrazione di pari passo con l'internazionalizzazione delle reti distributive italiane. Con l'accresciuta importanza della distribuzione vi è stata una progressiva diversificazione del prodotto verso un'offerta *total look*: attraverso tale strategia le aziende cercavano di raggiungere il livello al metro quadrato sostenibile per l'investimento nella distribuzione. La crescita della taglia della superficie minima con cui competere ha costituito solo in parte una barriera all'ingresso per i nuovi possibili concorrenti della distribuzione e ha solo in parte spiazzato quelli esistenti.

Durante gli anni Novanta si assiste al processo di sostituzione del dettaglio indipendente da parte delle catene organizzate, cambiamento influenzato e spinto dall'inadeguatezza del servizio offerto al produttore; La resistenza da parte di un'offerta fortemente disgregata in piccole unità commerciali è determinata dalla conformazione del mercato italiano (che è costituito dalla somma di tanti mercati locali). La conseguenza di tale caratteristica è che un marchio di moda deve avere una presenza maggiore in Italia rispetto che altrove<sup>220</sup>. Malgrado i grandi sforzi e i cambiamenti, la rete distributiva in Italia resta ancora oggi estremamente frammentata, con un numero molto elevato di imprese e punti vendita sia in termini assoluti che in termini relativi alla popolazione.

È bene considerare l'insieme dei cambiamenti di contesto che hanno favorito la modifica delle strategie distributive. Senza dubbio la crescente competizione internazionale ha segnato una svolta epocale per il settore moda<sup>221</sup>. Le modifiche

---

<sup>220</sup> E. Cietta, *Distribuzione moda: una nuova generazione di imprese*, cit., pp. 36-40.

<sup>221</sup> Alla fine degli anni Ottanta le importazioni relative al tessile - abbigliamento in Italia erano pari a circa 5,5 miliardi di euro. Avvicinandosi verso gli anni Duemila le importazioni avevano raggiunto la quota di 11 miliardi di euro. Il dato relativo alle importazioni sul consumo interno è passato dal 18% del 1990 al

caratterizzanti il sistema competitivo hanno avuto delle ripercussioni sulla struttura del sistema distributivo: storicamente l'Italia ha da sempre rappresentato un caso eccezionale. Le principali spiegazioni di tale diversità sono da ricercare nella scarsità di fibre (per tale ragione il comparto tessile e l'industria dell'abbigliamento dipendono dai *trends* del mercato internazionale), nella struttura delle industrie tessili e dell'abbigliamento che nonostante siano frammentate si riuniscono in distretti industriali, nella persistente importanza dei rivenditori indipendenti, nella particolare conformazione delle città e nella complicata burocrazia che ha ostacolato la diffusione della distribuzione di grandi dimensioni<sup>222</sup>. A queste ragioni strettamente legate al nostro paese se ne aggiungono altre identificabili con l'evoluzione dei consumi e del sistema moda. Il trend di cambiamento dei consumi è stato graduale e caratterizzato da varie fasi; vi è stata una prima crisi dei consumi durante l'inizio degli anni Novanta, in cui si è assistito ad una progressiva sostituzione del vestiario con altri beni nel paniere di consumo delle famiglie, successivamente, ha svolto un ruolo centrale la globalizzazione dei modelli di acquisto e l'avvio della liberalizzazione (culminata con la legge Bersani del 1998): tali cambiamenti hanno contribuito ad una modifica del numero e della tipologia dei punti vendita del comparto moda. I segnali di cambiamento sono stati numerosi, ma il sistema distributivo italiano è rimasto per lungo tempo caratterizzato dall'arretratezza.

Durante gli anni Novanta è iniziato un lento e lungo processo di modernizzazione della distribuzione per quanto concerne il Sistema Moda italiano, in questo periodo hanno avuto una grande diffusione nuovi formati distributivi ed è avvenuto lo sviluppo della grande distribuzione, generando uno stravolgimento degli equilibri di potere nelle relazioni verticali di canale.

Nel corso del tempo le aziende hanno posto maggior attenzione nei confronti della funzione distributiva, intendendola come leva di *marketing mix* dotata di potenzialità da sfruttare. Questo cambiamento di visione ha comportato uno spostamento del fulcro strategico verso il "basso" della filiera, conducendo così una convergenza fra produttori e distributori. I produttori hanno dimostrato la tendenza ad integrarsi con le fasi a valle

---

36% della fine del secolo. E. Cietta, *La rivoluzione del fast fashion. Strategie e modelli organizzativi per competere nelle industrie ibride*, cit., pp. 36-37.

<sup>222</sup> S. Guercini, *International competitive change and strategic behaviour of italian textile-apparel firms*, in *Journal of Fashion Marketing and Management*, 8, (3), 2004, pp. 320-324.

ed i distributori hanno fatto emergere la loro volontà ad integrarsi a monte<sup>223</sup>. Le aziende che si occupano di distribuzione non si limitano più ad offrire in maniera passiva le collezioni, ma rivestono un ruolo sempre più attivo di interfacciamento fra produttori e consumatori, inoltre scelgono le politiche di *marketing* da perseguire al fine di rafforzare l'identità dell'insegna (le aziende distributrici affiancheranno le proprie marche commerciali alle griffe)<sup>224</sup>.

In un mercato ipercompetitivo caratterizzato da un'offerta molto varia, la possibilità di partecipare con successo alla competizione è condizionata dalla velocità: di risposta ai mutamenti e di reazione alle strategie dei concorrenti<sup>225</sup>. Assume una rilevanza fondamentale il dinamismo e la propensione al cambiamento da parte delle imprese; queste ultime dovendosi adattare ad un contesto in continua evoluzione dovranno sfruttare il proprio *know-how* ed il flusso informativo proveniente dai consumatori.

Le aziende di moda, per “sopravvivere” in un ambiente in costante mutamento, devono orientarsi verso il coordinamento lungo l'intera catena del valore (raggiungibile attraverso un sapiente scambio informativo ed una razionale ripartizione dei rischi commerciali connessi alle varie fasi) seguendo così un modello di integrazione verticale<sup>226</sup>. Esistono differenti tipologie di integrazione fra le industria produttrice e la distribuzione, la figura sotto riportata ben esemplifica alcune delle strategie a disposizione (cfr. Fig. 2.11).

---

<sup>223</sup> In entrambi i casi assume un ruolo fondamentale il controllo della strategia incentrata sullo sviluppo dei prodotti e sulla comunicazione, quest'ultima deve essere rivolta al consumatore in maniera da garantire un ritorno informativo necessario al fine di rinnovare l'offerta. In questo caso la differenza fra produttore e distributore svanisce, perché diventa irrilevante. L. Pellegrini, *Funzioni Commerciali: il nuovo baricentro strategico nel sistema del valore dei mercati di consumo?*, in *Industria & Distribuzione*, (0), 1999, pp. 75-84.

<sup>224</sup> S. Guercini, *International competitive change and stratgic behaviour of italian textile-apparel firms*, cit., p. 331.

<sup>225</sup> E. Valdani, *Un'impresa proattiva ed eterarchica per progettare lo sviluppo*, in *Economia e Management*, (2), 1994.

<sup>226</sup> J. Richardson, *Vertical integration and rapid response in fashion apparel*, in *Organization Science*, 7, (4), 1996.

**Fig. 2.11: Tipologie di processi di integrazione fra l'industria e la distribuzione**

Strategia	Retailer	Industria
<b>Crescita organica = C.o.</b>	A- <u>C.o. del retailer nell'industria</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrazione di R&amp;S di collezione</li> <li>• Integrazione di manufacturing di collezione</li> <li>• Integrazione di acquisti di semilavorati tessili</li> </ul>	B- <u>C.o. dell'industria nel retailer</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura di propri punti vendita</li> <li>• Sviluppo delle funzioni logistiche e di piattaforme di distribuzione</li> </ul>
<b>Crescita esterna = C.e.</b>	C- <u>C.e. del retailer nell'industria</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alleanze in: R&amp;S, produzione di semilavorati tessili e di confezione</li> <li>• Acquisizione di imprese (di confezione e produzione di semilavorati)</li> </ul>	D- <u>C.e. dell'industria nel retailer</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acquisizione di punti vendita</li> <li>• Alleanze con i distributori</li> <li>• Franchising o affiliazioni</li> </ul>

**Fonte:** S. Guercini, A. Runfola, S. Ranfagni, *Aspetti e forme di integrazione di filiera nella distribuzione del tessile/abbigliamento*, in A. Burrelli (a cura di), *Il marketing della moda. Temi emergenti nel tessile - abbigliamento*, cit., p. 111.

Le aziende integrate ed anche quelle parzialmente integrate hanno davanti a sé valide opportunità di sviluppo, adeguate sia in contesti tradizionali che in scenari nuovi. Le imprese per riuscire a sfruttare le opportunità devono orientarsi verso nuovi modelli di business dominati da:

1. un approccio multifunzionale;
2. una flessibilità operativa;
3. un ridotto *lead time* sulle nuove collezioni;
4. un'informatizzazione del processo;
5. un'ottimizzazione della logistica.

Osservando gli anni Duemila, è possibile notare come il settore della moda, in particolare fino al 2008, ha resistito meglio di ogni altro settore alla difficile congiuntura economica globale, ma da tale anno in poi ha iniziato a soffrire e a subire gli effetti diretti ed indiretti della crisi finanziaria. È stato proprio in tale momento di difficoltà che sono emerse delle inefficienze operative e gestionali che erano rimaste celate dietro a fatturati in crescita e margini elevati. La crisi riguardante i mercati finanziari, la contrazione dei posti di lavoro e la diminuzione del potere di acquisto costituiscono solo alcune delle cause che hanno comportato una contrazione della propensione di spesa lungo tutta la filiera *fashion* e *luxury*. La congiuntura sfavorevole ha fatto sì che venissero ridisegnati i confini della mappa territoriale di sviluppo del lusso, sottolineando una forte contrazione di consumi nelle economie tradizionali (America, Giappone ed Europa) e un rallentamento della crescita delle economie

emergenti (Russia, Cina, India, Medio Oriente)<sup>227</sup>. Questo improvviso cambio di rotta ha determinato la trasformazione della distribuzione e di conseguenza ha richiesto un cambiamento e adattamento di tutti gli operatori della filiera ed ha accelerato la diffusione del modello *fast fashion*.

Riporto di seguito alcuni dati riguardanti l'industria italiana del Tessile e della moda (cfr. Tab. 2.12), gli indici esaminati sono utili al fine di comprendere realmente il contesto; il Sistema Moda Italia, aveva stimato per il 2013 una chiusura negativa per la filiera tessile moda.

**Tab. 2.12: Evoluzione dell'industria italiana del Tessile-Moda 2008-2013 (valori in milioni di €)**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013 (stime)
<b>Fatturato</b> (Var. %)	54.718	46.312 (-14,4)	49.660 (7,2)	52.768 (6,3)	51.090 (-3,2)	<b>50.119</b> <b>(-1,9)</b>
<b>Esportazioni</b> (Var. %)	27.586	22.243 (-19,4)	24.604 (10,6)	26.911 (9,4)	26.685 (-0,8)	<b>26982</b> <b>(1,1)</b>
<b>Importazioni</b> (Var. %)	17.669	15.856 (-10,3)	18.566 (17,1)	20.342 (9,6)	17.938 (-11,8)	<b>17.485</b> <b>(-2,5)</b>
<b>Saldo commerciale</b> (Var. %)	9.917	6.387 (-35,6)	6.039 (-5,4)	6.569 (8,8)	8.747 (33,2)	<b>9.497</b> <b>(8,6)</b>
<b>Consumo apparente</b> (Var. %)	29.552	26.593 (-10,0)	28.807 (8,3)	29.670 (3,0)	26.773 (-9,8)	<b>25.220</b> <b>(-5,8)</b>
<b>N. aziende</b> (Var. %)	56.610	54.493 (-3,7)	53.086 (-2,6)	51.873 (2,3)	50.039 (-3,5)	<b>49.539</b> <b>(-1,0)</b>
<b>Addetti in migliaia</b> (Var. %)	508,2	482,3 (-5,1)	458,6 (-4,9)	446,9 (-2,6)	423,3 (-5,3)	<b>414</b> <b>(-2,2)</b>

**Fonte:** SMI su Istat, Sita Ricerca, Movimprese, Indagini Interne.

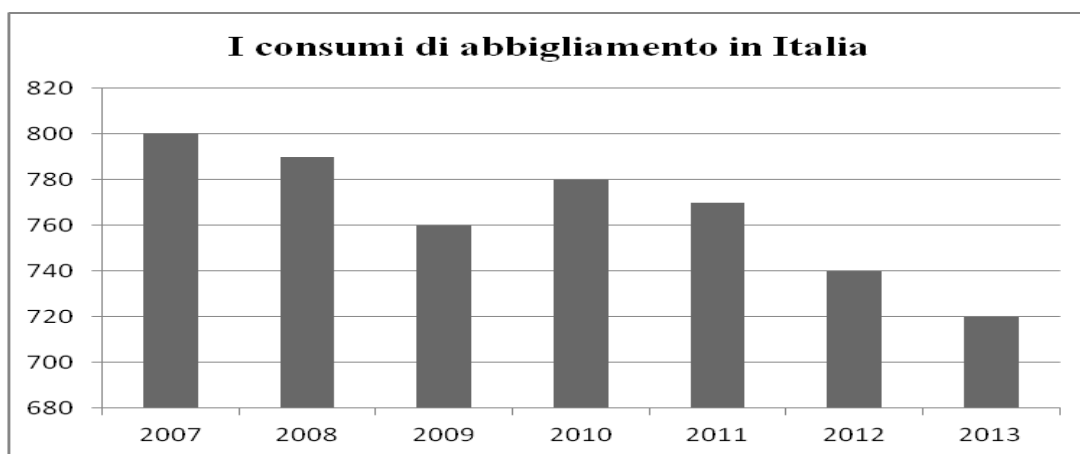
In particolare nel 2013 il bilancio del settore in esame risulta essere caratterizzato da dinamiche negative per quasi tutti gli indicatori studiati eccezion fatta per l'export, dominato da un andamento in crescita dopo anni di contrazione. Analizzando in maniera puntuale i dati (cfr. Tab. 2.12) è possibile osservare la decelerazione del tasso di caduta del fatturato totale (-1,9% risultato dalla sintesi fra: -2,9% del comparto tessile e +0,4% del settore abbigliamento). L'export ha invertito l'andamento riportando un +1,1%, mentre l'import si è attestato a -2,5%; dalle stime riportate è emerso il trend con

<sup>227</sup> S. Bernasconi - M. Curiotto, Modelli e strumenti per la gestione multicanale di un brand, in G. Iacobelli (a cura di), *Fashion branding 3.0. La multicanalità come approccio strategico, per il marketing della moda*, cit., p.106.

l'estero, il saldo commerciale ha presentato un miglioramento +8,6% rispetto al 2012. Nel corso del 2013 non sono scomparse le criticità legate al mercato interno, si è comunque registrato un miglioramento del “ritmo di caduta” rispetto al 2012. La domanda intra-filiera e la domanda “consumer” che ricadono sotto la voce consumo apparente hanno riportato un dimezzamento del tasso di caduta rispetto all'anno precedente. Infine durante il 2013 è proseguita la riduzione del numero di aziende attive e di relativi occupati.

È adesso opportuno effettuare alcune riflessioni sui consumi, ed in particolare su come questi siano stati condizionati dalla crisi (cfr. Fig. 2.13). Nel complesso l'italiano medio spende attualmente per i prodotti moda 150 euro in meno all'anno rispetto a prima della crisi. La diminuzione delle spese appartenenti alla voce abbigliamento/vestiario si è verificata sia a causa di una contrazione degli acquisti in generale, che per effetto di uno spostamento del consumatore verso prodotti a prezzo più contenuto. Nell'arco temporale 2010-2012 la spesa per abbigliamento e calzature per gli italiani è calata di circa 3,4 miliardi di euro a valori correnti, con un trend dei volumi che è peggiorato nei primi mesi del 2013 (-5,1%).

**Fig. 2.13: I consumi di abbigliamento in Italia, pro-capite in termini reali a prezzi 2012**



**Fonte:** Ref Ricerche, Consumi e Distribuzione, in *Rapporto Coop 2013*, p. 96.

Per quanto concerne i cambiamenti del Sistema Moda si possono evidenziare due aspetti fondamentali: in primis la riduzione del ciclo di vita dei prodotti e, quindi, la crescente importanza delle fasi a valle del processo produttivo legate alla comunicazione ed alla distribuzione. Il primo aspetto è strettamente connesso al cambiamento della piramide dei valori e delle esigenze dei consumatori, oggi i ritmi di vita sono accelerati e di conseguenza anche i bisogni si manifestano e scompaiono

molto rapidamente. Il ciclo di vita della moda è diventato sempre più rapido, per tale ragione le aziende cercano di orientarsi verso un'offerta che si rinnovi frequentemente al fine di accontentare i gusti dei consumatori. Il processo della moda ruota tutto intorno al cambiamento costante delle mode, dei look, dei prodotti<sup>228</sup>; la moda deve incessantemente offrire prodotti caratterizzati dall'innovazione ed in linea con le richieste del mercato<sup>229</sup>.

Il secondo aspetto, riguardante le modifiche del sistema moda, si inquadra in un contesto più ampio di cambiamenti fondamentalmente spinti da un diverso atteggiamento del consumatore. La maggior conoscenza e competenza dei potenziali acquirenti ha comportato un ripensamento delle politiche aziendali delle *fashion company*, in particolare per quanto riguarda il canale distributivo e gli strumenti utilizzati nella comunicazione. La variabile che può essere definita *place* ha assunto nel tempo una rilevanza crescente, infatti il canale non viene più visto solo come mezzo attraverso cui raggiungere il consumatore, ma come strumento attraverso cui è possibile generare delle esperienze coinvolgenti sia la sfera razionale che quella emozionale degli individui. Riflettendo su alcuni dati circa la distribuzione è possibile osservare come la crisi abbia mutato profondamente il peso delle diverse modalità distributive dei prodotti moda.

Nel 2010, dei 158mila negozi presenti sul territorio, 130mila sono specializzati nell'abbigliamento; a questi dati relativi ai punti vendita si devono aggiungere quelli relativi ai negozi non specializzati, tra i quali hanno svolto un ruolo centrale i Grandi Magazzini (oltre 1.000 punti vendita in Italia) sia per i volumi trattati, che come volano e simbolo della modernizzazione del consumo e della società italiana, in particolare durante il boom economico.

In particolare riporto alcuni dati riguardanti la consistenza della distribuzione fissa al dettaglio dei prodotti moda in Italia, numero dei negozi nel 2010, dati aggiornati al 31 dicembre. I negozi non specializzati ammontano a 15.202 mentre quelli specializzati sono 158.413; il numero di negozi di prodotti tessili è pari a 21.197 ed i punti vendita di articoli di abbigliamento raggiungono quota 130.137<sup>230</sup>.

---

<sup>228</sup> Al concetto di moda si associa l'idea di evoluzione costante ed inarrestabile, in tal senso può essere spiegato il continuo sforzo da parte dell'offerta di superare e scalzare la collezione precedente. La moda deve rispondere alla stagionalità in maniera convincente, comportandosi così innova stabilmente l'offerta e supera l'obsolescenza dei prodotti presentati al mercato.

<sup>229</sup> A. Foglio, *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*, cit., pp. 61-65.

<sup>230</sup> C. Tartaglione – F. Gallante – M. Ricchetti, *La distribuzione commerciale nella moda*, cit., p. 22.

Negli ultimi trent'anni la struttura per canale della distribuzione nel settore moda in Italia è mutata, in particolar modo a causa del crollo della quota di mercato dei negozi indipendenti che a metà anni Ottanta pesavano per i  $\frac{3}{4}$  degli acquisti delle famiglie. Il canale che è stato caratterizzato dalla maggior espansione è quello delle catene dei negozi, che costituisce adesso il 28,1% degli acquisti. Il fenomeno più interessante è quello della comparsa di canali alternativi, precedentemente sconosciuti; in alcuni casi si è trattato di un ampliamento delle vendite di abbigliamento da parte di canali che nel passato trattavano il vestiario come categoria marginale, come ad esempio i supermercati e i negozi di articolo sportivi. In altri casi, come l'outlet e le vendite online, si è trattato di canali del tutto nuovi, capaci di alterare il modello di *business*, le strategie, l'organizzazione e il rapporto con il consumatore. L'apporto complessivo di tali nuovi canali è di circa 1/5 della spesa di abbigliamento delle famiglie. Lo sviluppo di strategie distributive innovative ha arricchito i modelli possibili con cui le aziende possono competere.

Nell'anno 2012 fra i canali distributivi perdono importanza i negozi tradizionali e le grandi superfici non specializzate, crescono solo gli outlet (+14,2) e l'e-commerce (+41,2%)<sup>231</sup>. Anche la comunicazione è stata caratterizzata da notevoli cambiamenti, viene sempre utilizzata per promuovere l'offerta e per far conoscere il *brand*, ma oltre a tali compiti se ne aggiungono molti altri. La diffusione della tecnologia ha promosso nuovi modi e metodi di comunicare. È opportuno riflettere sul calo dei mass media tradizionale, da tale andamento è scaturita l'affermazione dei mezzi di comunicazione innovativi capaci di stimolare la condivisione e l'intrattenimento dei consumatori. Attualmente la tendenza più diffusa, in ambito distributivo, è quella di operare attraverso la multicanalità, ovvero affiancare diverse tipologie di canali in maniera da soddisfare il *target* o i *target* prescelti consentendo di coprire il mercato di riferimento, tendenza che il mercato della moda condivide con altri settori dei beni di consumo<sup>232</sup>.

Ai giorni nostri, la valorizzazione dell'attività di distribuzione e vendita è diventata fondamentale. Tale valorizzazione è adesso incentrata prevalentemente sulla componente relazionale: si sente sempre più spesso parlare di "punto vendita

---

<sup>231</sup> Ufficio Studi dell'Associazione Nazionale Cooperative di Consumatori (Ancc - Coop), *Rapporto Coop 2013. Consumi e Distribuzione. Assetti, dinamiche, previsione*, pp.95-97.

<sup>232</sup> C. Tartaglione - F. Gallante - M. Ricchetti, *La distribuzione commerciale nella moda*, cit., pp. 20-24.



relazionale”<sup>233</sup>, in tale luogo il consumatore sarà il protagonista di un’esperienza “emozionante ed unica”<sup>234</sup>, resa possibile grazie ad una distribuzione strategicamente attuata dall’azienda, che pone fra gli obiettivi da raggiungere quello di instaurare proprio una relazione con il *target* di riferimento. Secondo tale visione, il punto vendita costituisce il luogo di partenza per innescare una strategia vincente<sup>235</sup>. Le tendenze in atto nel sistema distributivo mirano a ridurre la distanza con i clienti. La necessità di avvicinarsi al cliente finale, ha innescato un processo di cambiamento a valle della filiera che interessa la relazione intercorrente fra produttori e distributori. Tale cambiamento si manifesta attraverso due percorsi prevalenti:

1. l’integrazione dei produttori a valle, con il controllo diretto della distribuzione;
2. le partnership verticali tra produttori e distributori multimarca.

I due orientamenti non sono alternativi, possono addirittura convivere in una politica multicanale con la quale i prodotti dell’azienda vengono proposti e venduti sul mercato mediante negozi sia monomarca che multimarca. Al centro di tale cambiamento vi è la complessità della raccolta e della gestione delle informazioni riguardanti le tendenze di mercato che, per la maggior parte, derivano dalle scelte quotidiane dei consumatori effettuate nei luoghi di acquisto. Da qui emerge la centralità del negozio, in quanto oltre che essere il luogo fisico ove si può concretizzare l’acquisto, è divenuto anche fonte d’indicazione circa l’evoluzione dei consumi e dei gusti della domanda. Il punto vendita oggi rappresenta sempre più un luogo dove “*si consuma arte*”<sup>236</sup>, un luogo dove il soggetto che vi entra pone in essere azioni sia di tipo comportamentale e quindi concreto, sia di tipo sentimentale e quindi emotivo.

La modernizzazione della distribuzione della moda avvenuta in Italia nasce dall’esigenza dei produttori di disporre di una corretta ed efficace “macchina per vendere” che sia adeguata al prodotto offerto. Non soltanto un luogo dove rendere disponibile la merce al consumatore, ma una sorta di fabbrica in cui un semilavorato, il prodotto che esce dall’azienda di moda, possa diventare un prodotto finito. Il negozio di moda, più che in altri settori, è una vera e propria fabbrica, costituisce uno spazio nel

---

<sup>233</sup> S. Castaldo - C. Mauri, *Store management. Il punto di vendita come piattaforma relazionale*, Milano, FrancoAngeli, 2010.

<sup>234</sup> Con l’espressione “vendita estetica” viene indicata una particolare forma di vendita (attuata dalla aziende della distribuzione), ovvero vendere al consumatore, prima ancora del bene in sé, una piacevole e appagante sensazione.

<sup>235</sup> S. Modina, *Il negozio di moda: strategia, valutazione e gestione economica-finanziaria*, cit., pp. 16-18.

<sup>236</sup> A. Joy - J.F. Sherry, *Speaking of art as embodied imagination: a multisensory approach to understanding aesthetic experience*, in *Journal of consumer research*, 30, (2), 2003, pp. 259-282.

quale l'azienda costruisce una parte sostanziosa della catena del valore. Ogni canale distributivo prescelto dall'azienda di moda può costituire la soluzione ideale alle esigenze evidenziate prima della individuazione del *format*<sup>237</sup>. La scelta del *format* distributivo nella moda può essere vista come la ricerca di un difficile equilibrio, infatti i *format* devono necessariamente conciliare contemporaneamente esigenze diverse e spesso opposte: il risparmio sul prezzo del prodotto non è congruo alle *location* centrali e prestigiose, l'attenzione al contenuto moda dei prodotti più *fashion* non sembra conciliarsi con la necessità di fare economie di scala sugli acquisti<sup>238</sup>.

Merita una riflessione a parte la trasformazione in atto nella distribuzione, in quanto le aziende di moda stanno vivendo un periodo di cambiamento: l'anima della loro attività è in evoluzione. Le imprese che decidono di operare nel settore del *retail*, devono acquisire competenze del tutto nuove e differenti da quelle utilizzate nel campo produttivo. Anche le aziende portatrici di un *brand* famoso e affermato sentiranno la necessità di acquisire capacità in ambito distributivo. La domanda a cui è necessario dare una risposta è: come acquisire tali conoscenze? Inoltre è opportuno che l'azienda valuti i vantaggi ottenibili attraverso la realizzazione di una propria rete di distribuzione, tenendo ben presente l'erosione di risorse destinate alla creazione e alla produzione. Oggi i prodotti innovativi, di qualità e con buone prospettive di vendita ottenuti a seguito di sapienti ricerche non sono più sufficienti, infatti devono essere offerti al mercato attraverso canali coerenti con la qualità del prodotto e l'immagine della marca, altrimenti gli sforzi effettuati nella fase produttiva saranno vanificati in quella distributiva. Simili considerazioni valgono per gli investimenti in comunicazione e immagine, effettuati per rafforzare l'identità del *brand*; quest'ultima risulterebbe compromessa laddove i prodotti a cui è associata fossero resi disponibili attraverso canali inappropriati. Il *core business* delle aziende di moda non sembrerebbe esaurirsi nella produzione di specifici oggetti, altresì si concretizza nella più difficile soddisfazione del cliente, con tutto ciò che questa comporta sul fronte produttivo, su quello distributivo e della comunicazione, poiché questa è l'unica via per orientarsi verso rilevanti quote di mercato e remunerativi flussi di vendita<sup>239</sup>.

---

<sup>237</sup> E. Cietta, *Distribuzione moda: una nuova generazione di imprese*, in G. Iacobelli (a cura di), *Fashion branding 3.0. La multicanalità come approccio strategico, per il marketing della moda*, cit., p. 41.

<sup>238</sup> *Ibidem*, pp. 40-43.

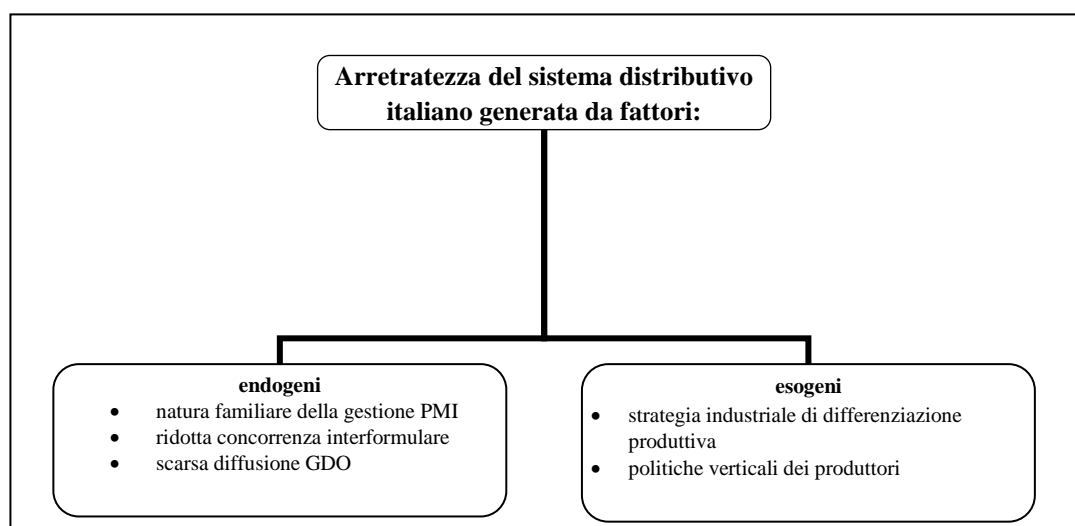
<sup>239</sup> S. Modina, *Il negozio di moda: strategia, valutazione e gestione economico-finanziaria*, cit., p. 19.

## 2.6. Dalle origini della frammentazione sino ai modelli di business moderni

Il processo di modernizzazione della distribuzione ha richiesto significativi mutamenti per quanto concerne le strategie adottate dalle aziende. È opportuno chiarire cosa si intende con il termine distribuzione moderna: in genere con tale espressione vengono identificate le reti distributive dominate da grandi imprese e da grandi spazi espositivi; in realtà non è corretto identificare la distribuzione moderna solo con le grandi dimensioni del mercato, infatti la distribuzione moderna si identifica con un sistema in cui l'offerta risponde adeguatamente alle esigenze di consumo della domanda in un ambito dominato da meccanismi concorrenziali. In alcuni casi le superfici ridotte possono essere adatte per offrire servizi moderni, quindi non è detto che il modello ideale sia esclusivamente quello della grande dimensione.

Il Sistema Moda presenta alcune specificità, anche se non è caratterizzato da peculiarità uniche a livello distributivo<sup>240</sup>. Rispetto al passato la situazione attuale presenta significativi cambiamenti spinti da modifiche nella competizione esterna ed interna. Nonostante alcune delle motivazioni alla base della frammentazioni siano venute meno, altre continuano ad ostacolare e rallentare la modernizzazione della struttura distributiva (cfr. Tab. 2.14).

**Fig. 2.14. Fattori ostacolanti la modernizzazione distributiva**



**Fonte:** elaborazione personale.

La figura sopra riportata evidenzia un quadro che sembrerebbe lasciare poco spazio alle modifiche, in particolare alla razionalizzazione della distribuzione, in realtà i sintomi del cambiamento sono inequivocabili, infatti, il sistema distributivo moda

<sup>240</sup> E. Ottimo, *La struttura della rete distributiva*, in L. Pellegrini (a cura di), *La distribuzione commerciale in Italia*, Bologna, Il Mulino, 1996.

italiano è stato pervaso da un ripensamento e da una revisione, seppur lenta e talvolta difficoltosa. L'affermazione del nuovo approccio distributivo è stata favorita dall'internazionalizzazione passiva e dall'evoluzione della legislazione commerciale compromettendo lo sviluppo del commercio specializzato tradizionale.

Il sistema distributivo italiano è stato dominato dal dettaglio indipendente specializzato a conduzione familiare, il cui risultato economico veniva concepito come reddito di natura professionale destinato alla famiglia e non alla crescita d'impresa; inoltre la gestione del canale distributivo non era né pianificata né controllata tramite misurazione dei risultati (cfr. Tab. 2.14). Il quadro così descritto delinea l'assenza del fattore che spinge le aziende e, più in generale, i settori, verso la modernizzazione ossia la spinta imprenditoriale allo sviluppo della dimensione di impresa<sup>241</sup>.

I dati relativi al 2005 evidenziano con chiarezza la diversità della situazione italiana rispetto a quella europea per quanto concerne il peso dei canali distributivi nell'abbigliamento (cfr Tab. 2.15).

**Tab. 2.15: Confronto fra Italia e Unione Europea: i pesi dei canali distributivi nell'abbigliamento, 2005**

Canali	Italia	Unione Europea
Negozi indipendenti	<b>46%</b>	34%
Catene	28%	28%
Grandi magazzini	11%	13%
Ipermercati e supermercati	-	7%
Mercati ambulanti	6%	-
Vendite per corrispondenza	-	10%
Altro	9%	8%
Totale	100%	100%

**Fonte:** elaborazione personale su dati raccolti da: Sita Nielsen, Mark data, Osservatorio europeo del tessile abbigliamento.

Deve essere sottolineata la maggior importanza rivestita dai negozi indipendenti: sebbene dalla fine degli Ottanta la percentuale relativa al peso dello specifico canale è quasi dimezzata passando dal 77% (del 1989) al 46% (del 2005), rimane comunque superiore rispetto alla media relativa all'Unione Europea pari a 34% (nel 2005).

Il comparto moda è caratterizzato da un eccesso di offerta, tale caratteristica costituisce una delle motivazioni della "scomparsa" dal mercato di molti operatori marginali rispetto a formule distributive innovative, capaci di sottrarre crescenti quote di mercato al dettaglio tradizionale. Fra i fattori esogeni che hanno ostacolato o quantomeno

<sup>241</sup> L. Zanderighi, *Piccole e medie imprese e sviluppo commerciale*, Milano, Egea, 1990.

rallentato la diffusione della distribuzione moderna si identificano: le strategie di differenziazione produttiva e le politiche verticali dei produttori di marca. Le aziende italiane della moda hanno perseguito strategie di differenziazione produttiva, attraverso tale politica le industrie sono riuscite a soddisfare diverse preferenze e diverse fasce di prezzo; questa evoluzione ha fatto emergere la centralità del distributore specializzato e di dimensione contenuta. Le aziende caratterizzate da una forte politica di marca si sono rese conto della necessità di avere una coerenza fra il posizionamento dei prodotti e l'identità dell'insegna distributiva. Le aziende, a partire dagli anni '80, hanno preferito ricorrere a forme distributive selettive o esclusive, le quali permettono un allineamento fra le volontà del produttore e quelle del distributore per quanto concerne la marca.

Nel Sistema Moda italiano, un numero crescente di produttori ha adottato una strategia multicanale, la quale permette di sfruttare i vantaggi e limitare i punti di debolezza che ogni altra alternativa comporta. Il ricorso contestuale a più modalità distributive pone l'azienda in una situazione delicata (il conflitto più rischioso è quello che si può verificare fra canale monomarca e canale multimarca), infatti i produttori dovranno assicurarsi che vi sia coerenza fra il posizionamento dell'offerta e l'immagine dell'insegna distributrice.

Le aziende caratterizzate da una distribuzione tradizionale competevano in un contesto caratterizzato da una "concorrenza protetta", identificando con tale espressione un panorama dotato: di scarsa presenza di imprese internazionali e di una normativa atta a reprimere l'apertura di nuovi pdv, specialmente di elevate dimensioni; lo scenario così configurato ha determinato il rallentamento della diffusione e dello sviluppo della GDO.

Dopo aver evidenziato la rilevanza e la direzione dei cambiamenti caratterizzanti la distribuzione del Sistema Moda, è invece più complicato comprendere e prevedere la velocità delle modifiche. I fattori di accelerazione della modernizzazione sono costituiti dall'internazionalizzazione passiva e dall'evoluzione delle politiche amministrative. La presenza di aziende straniere sul territorio italiano ha avuto delle ripercussioni indirette sul processo di modernizzazione, infatti ha incentivato le aziende nazionali ad accelerare i propri progetti di sviluppo.

L'evoluzione della distribuzione e la conseguente affermazione della distribuzione moderna non dipendono esclusivamente dalle strategie messe in atto dalle aziende nazionali ed internazionali. Le varie tappe evolutive del commercio in Italia sono state condizionate dalla legislazione riguardante l'apertura di nuovi pdv. Il cosiddetto decreto

legge Bersani (D.L. 114/98 “Riforma della disciplina relativa al settore commercio”) ha apportato una serie di innovazioni volte a favorire lo sviluppo della concorrenza e la liberalizzazione del settore<sup>242</sup>.

I cambiamenti verificatisi nel corso degli anni hanno posto le basi per l’evoluzione della distribuzione, quali sono stati i percorsi di sviluppo per le aziende presenti nel settore moda? Cos’è cambiato nel modo di interagire fra l’industria (produttrice) e la distribuzione?

La nuova conformazione del panorama competitivo ha comportato lo spostamento del nucleo strategico verso il basso della filiera, così il ramo distributivo ha avuto la possibilità di usufruire delle potenzialità legate alle leve di *marketing*. All’aumento della strategicità della rete di vendita nel comparto moda è coinciso un comportamento poco cooperativo da parte della distribuzione, in quanto quest’ultima, una volta capite le proprie potenzialità, le avrebbe volute sfruttare per ottenere obiettivi propri.

I distributori cercano di sfruttare le proprie potenzialità definendo le collezioni, dall’altra parte le industrie cercano di ottenere il controllo della rete di vendita; tali atteggiamenti comportano l’integrazione nelle mani di uno stesso soggetto economico delle scelte e delle funzioni di marketing e di commercializzazione. In alcuni casi l’integrazione non è realizzabile, allora industria e distribuzione devono cercare di porre in essere la miglior strategia per la coesistenza. La distribuzione moderna modifica gli equilibri intercorrenti fra la produzione e la distribuzione ma sarebbe sbagliato pensare solo agli aspetti negativi che ciò comporta: la grande distribuzione implica proprie strategie operative e concorrenziali, inoltre stimola la selezione e la concentrazione delle industrie a favore di quelle dotate di dinamismo<sup>243</sup>.

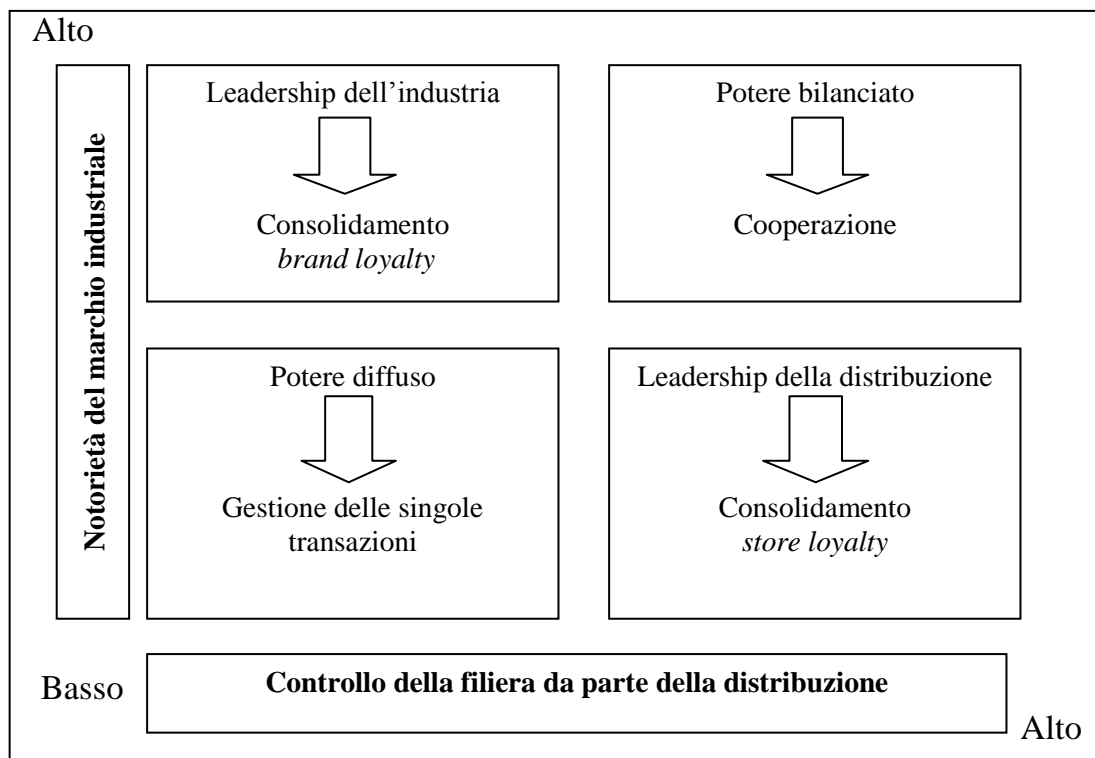
In relazione al rapporto intercorrente fra industria e distribuzione si possono presentare quattro diverse situazioni (cfr. Fig. 2.16).

---

<sup>242</sup> La nuova normativa commerciale ha continuato a porre alcuni vincoli alla diffusione di format di grandi dimensioni.

<sup>243</sup> D. Fornari, *Rivoluzione commerciale & trade marketing*, Milano, Egea, 1999.

**Fig. 2.16: Rapporti intercorrenti fra l'industria e la distribuzione.**



**Fonte:** Zaghi K., *La distribuzione nel sistema moda italiano: verso nuovi modelli di business*, in *Economia & management*, (5), 2003, p. 76.

In presenza di un forte squilibrio dominerà il produttore o il distributore. In passato la relazione più diffusa era quella caratterizzata dalla *leadership* dell'industria che dominava su una distribuzione altamente polverizzata e poco efficiente. Vi sono due situazioni in cui non vi è il controllo di uno specifico soggetto, nel caso del potere diffuso né il produttore né il distributore sono capaci di dominare il canale, in tal caso l'atteggiamento dei soggetti coinvolti cambierà di volta in volta. Quando il potere è bilanciato la situazione è diversa, infatti il produttore avrà una forte *brand loyalty* ed il distributore godrà di elevata *store loyalty*, pertanto in tal caso sarà complesso far convergere gli obiettivi.

L'affermazione della distribuzione moderna ha portato lo spostamento della posizione occupata dall'industria, in passato le aziende produttrici occupavano un ruolo dominante, successivamente, invece, si sono trovate a "combattere la battaglia per il controllo".

Il processo di modernizzazione della distribuzione in Italia segue la direzione dell'integrazione sotto uno stesso soggetto di tutte le funzioni della *supply chain*. Nei casi in cui non fosse realizzabile una totale integrazione, verrà comunque perseguita una

politica di parziale integrazione favorita dalla concentrazione industriale e distributiva; in particolare assume grande rilevanza la capacità della moderna distribuzione di raggiungere una propria ed autonoma identità di insegna. In tal contesto, industria e distribuzione dovranno orientarsi verso il comune obiettivo di ricerca di occasioni volte a generare valore attraverso il superamento della conflittualità<sup>244</sup>.

## **2.7. Fashion retail: il ruolo della multicanalità, dello shopping experience e le prospettive future**

L'analisi dell'evoluzione della distribuzione nel comparto moda era fino a qualche anno fa articolata in maniera rigida, si conosceva il ventaglio dei *format* a disposizione e le tipologie fra cui le aziende potevano scegliere venivano descritte ed applicate separatamente. Un altro aspetto su cui è opportuno riflettere è quello relativo al valore ed al ruolo svolto dallo spazio di vendita sia esso reale o virtuale, lo spazio destinato all'offerta dei prodotti continua ancora oggi a rivestire una posizione importante, ma con la diffusione dell'e-commerce si caratterizza per l'intangibilità. In passato le possibilità concernenti il pdv a disposizione delle aziende di moda si focalizzavano sui luoghi fisici, infatti fino a qualche anno fa generalmente i *brand* del lusso erano favorevoli alla creazione e gestione di un luogo reale, altamente studiato e sofisticato. La propensione verso uno spazio materiale, più facilmente percepibile da parte dei consumatori, trova diverse giustificazioni. Il punto vendita, in particolar modo il pdv gestito direttamente dall'azienda favorisce e facilita la comprensione dei gusti dei consumatori, evidenzia le mode del momento e svolge un'importante funzione di collegamento fra la produzione e la distribuzione; quest'ultima caratteristica è rilevante in quanto tramite un'analisi dettagliata delle vendite del pdv (resa possibile grazie ai più innovativi programmi informatici di gestione del magazzino) è possibile guidare o meglio indirizzare la produzione verso i prodotti di tendenza, in tal modo le aziende produttrici cercheranno di garantire un'offerta sempre più in linea con le esigenze dei consumatori.

Attualmente la tendenza circa l'organizzazione dello spazio a disposizione per proporre i prodotti moda si sta modificando, potremmo evidenziare alcune linee evolutive:

---

<sup>244</sup> K. Zaghi, *La distribuzione nel sistema moda italiano: verso nuovi modelli di business*, in *Economia & management*, (5), 2003, pp. 74-78.



- ❖ le aziende proprietarie di marchi del lusso continuano a prediligere lo spazio fisico, i punti vendita dei *brand* più noti sono collocati nelle vie più prestigiose delle città, nei più bei palazzi storici e/o negli edifici moderni di architetti dalla fama internazionale. Generalmente i pdv monomarca di *brand* del lusso sono di grandi dimensioni, rappresentano il canale per raggiungere i consumatori e svolgono il ruolo di promozione e di pubblicità, inoltre mirano a rafforzare l'identità dell'azienda. Non va dimenticata la tendenza che si sta affermando da qualche anno a questa parte, ossia quella di presidiare contemporaneamente il canale fisico con pdv dalle caratteristiche su menzionate ed il canale virtuale tramite siti dalla grafica accattivante e da un accurato servizio al consumatore;
- ❖ le *boutique* di tendenza, in particolar modo quelle *multibrand* non necessariamente hanno l'esigenza di gestire uno spazio fisico in quanto offrendo al consumatore una pluralità di prodotti non sentiranno tanto la necessità di rafforzare la *brand loyalty* (all'interno del negozio vengono offerti i prodotti di distinti marchi) ma di incrementare la *store loyalty*; tale obiettivo può essere raggiunto sia tramite la gestione di un spazio fisico che di uno spazio *online*;
- ❖ recentemente si stanno diffondendo tipologie di punti vendita con caratteristiche peculiari, quali: la presenza per periodi circoscritti, l'insediamento nelle vie centrali della moda. Tali pdv sono denominati *temporary shop*, rappresentano un'alternativa al negozio permanente e sono utili per valutare con minor impiego di risorse finanziarie le possibili localizzazioni. Le aziende che scelgono momentaneamente di orientarsi verso il *temporary shop*, sfruttano in maniera sapiente la leva comunicazione. L'azienda in relazione alla risposta della clientela, misurata in termini di flusso ma non solo, in quanto il pdv potrebbe avere un elevatissimo flusso dovuto alla curiosità dei soggetti o all'aspetto accattivante del luogo ma un basso volume di acquisti, valuterà se ristrutturare il punto vendita con la revisione del contratto di affitto, acquistare in maniera definitiva l'immobile o se le cose non fossero andate nel verso auspicato abbandonare la *location*.
- ❖ l'orientamento distributivo più diffuso è quello multicanale, approfondisco tale strategia (caratterizzata dalla contestuale presenza in più canali) poco più avanti.

Lo *store* è diventato recentemente il protagonista di processi di qualificazione e caratterizzazione concettuale idonei a segnalare il contenuto simbolico dei *brand*, inoltre il negozio svolge la “capacità socializzante” attraverso i caratteri evocativi ed emozionali, in modo da influenzare positivamente le sensazioni e l’attenzione del cliente<sup>245</sup>.

Oggi a seguito del cambiamento del contesto socio – economico le aziende della moda hanno sentito la necessità di integrare i differenti canali sino a giungere ad una strategia *multi-channel*, inoltre il canale distributivo non viene più solo interpretato come il mezzo attraverso cui raggiungere il consumatore, ma come il canale in cui è possibile vivere un’esperienza a tutto tondo.

A differenza di altre industrie, nella moda non sembra possibile identificare un modello organizzativo e competitivo ideale. Il paradosso sta nel fatto che una volta individuato un punto di ottimo, immediatamente se ne genera un altro. Questa caratteristica è giustificata e determinata dalla natura ibrida della moda che non è solo produzione di prodotti materiali e immateriali, ma un *mix* di significati.

I settori ibridi (come la moda) sono caratterizzati da una notevole complessità organizzativa/produttiva. Il processo produttivo diviene più articolato perché gran parte del valore viene costruito anche nelle fasi a monte e a valle di quello strettamente industriale. Le competenze di cui le aziende si devono dotare si ampliano e aumenta la loro eterogeneità sia che ricorrano a soluzioni di mercato, sia che le facciano crescere all’interno dell’organizzazione; il loro approccio integra fasi che generalmente rappresentano momenti distinti della catena del valore.

Non è determinante il contenuto di creatività di ciascun *input*: qualora esso sia parte della filiera l’azienda non potrà acquistarlo e basta, ma dovrà cercare di integrarlo nel processo. La specializzazione degli *input* deve quindi essere connessa ad un percorso di integrazione e adattamento reciproco. Per tale motivo un’offerta differenziata di semilavorati per qualità e/o specifiche caratteristiche è essenziale. Senza di essa l’industria ibrida non si sviluppa. Le possibili combinazioni di prodotto/mercato sono infinite: anche se alcuni meccanismi non possono variare, le applicazioni dei diversi *input* finiscono per dare *output* sostanzialmente diversi.

Cosa rappresenta la multicanalità nel settore moda?

---

<sup>245</sup> Questi non ricerca sempre l’ottimizzazione del rapporto qualità-prezzo, né la massima convenienza di prezzo né una *shopping expedition* rapida e funzionale ad esigenze di acquisto strettamente definite ex ante.

*Essa stessa è l'esito di una somma di combinazioni originali di input noti ma che danno output non prevedibili. Mentre in altri settori il modello produttivo e quello distributivo sono una diretta conseguenza l'uno dell'altro, nella moda le combinazioni di queste due fasi sono in linea teorica quasi infinite*<sup>246</sup>.

Il segmento basso del prodotto dovrebbe essere distribuito in spazi di grandi dimensioni e caratterizzati da un costo abbastanza limitato, cercando in tal modo di contenere l'investimento complessivo ed allo stesso tempo di mirare a raggiungere elevati volumi di vendita. Viceversa i prodotti appartenenti a segmenti più alti dovrebbero avere come obiettivo l'esclusività, raggiungendo volumi più contenuti, ma offrendo prodotti a più alto valore aggiunto. La visione sopra proposta sembrerebbe definire un percorso rigoroso da seguire in base a ciò che l'azienda produce, ma i fenomeni distributivi più di successo ribaltano queste logiche apparentemente inflessibili: da un lato i negozi cittadini del *fast fashion* e dall'altro i *factory outlet* delle *griffe* della moda<sup>247</sup>. In questo senso, quindi, non deve stupire che nel settore esistano fenomeni di successo molto differenti fra loro e che fanno leva su modelli distributivi diversi.

Oggi parlare in maniera approfondita dei singoli *format* distributivi appare poco attuale, infatti, le aziende produttrici di moda dovranno sempre scegliere con quale metodo organizzare la distribuzione, ma davanti a sé troveranno un contesto modificato e più articolato. Le imprese potranno scegliere fra un vasto insieme di *format* con cui competere ma avranno anche la possibilità di combinare varie tipologie in base alle necessità evidenziate dal mercato.

L'orientamento più recente posto in essere da numerose aziende del settore è quello volto alla progettazione e realizzazione di sistemi di offerta differenziati. Attraverso tale strategia le aziende competono con vari *format* a seconda degli obiettivi che vogliono raggiungere.

La strategia multicanale permette un'offerta mirata, un rapido assortimento e riassortimento dei capi definiti *best selling* e un buon presidio del mercato, limitando gli investimenti rispetto all'organizzazione di una rete totalmente di proprietà. La presenza contemporanea nei canali diretti e indiretti talvolta può essere una scelta obbligata per

---

<sup>246</sup> E. Cietta, *Distribuzione di moda: una nuova generazione di imprese*, cit., p. 54.

<sup>247</sup> Quanto affermato potrebbe sembrare una reale contraddizione, ma non è così per il fatto che il mondo è stato pervaso di cambiamenti epocali riguardanti le sfere: sociali, geo-politiche, culturali, economiche, ecc.; il comparto industriale si è dovuto adattare rapidamente a tali cambiamenti cercando di porre in essere strategie innovative, vincenti non proprio scontate.

quelle aziende proprietarie di marchi che dispongono di negozi monomarca ma di dimensioni ridotte per poter presentare al mercato l'intera gamma dei prodotti. Non necessariamente, però, la politica multicanale è imposta dalla situazione economica-finanziaria dell'azienda. Essa può essere il risultato di un disegno articolato<sup>248</sup>. La multicanalità nell'organizzazione di una stessa impresa è la risposta ideale per sfruttare al meglio le caratteristiche di differenti *format* nelle diverse condizioni di mercato. Malgrado le complessità che una politica multicanale porta con sé, è necessario affrontarle e cercare di risolverle poiché non sembra possibile che le *luxury brand* possano abbandonare tale strategia.

All'interno del comparto moda la strategia multicanale è la risposta ottimale per sfruttare combinazioni di modelli di *business* produttivi e distributivi solo apparentemente identici. Le *fashion companies* sono a conoscenza del fatto che l'orientamento verso una piattaforma distributiva, caratterizzata da un rafforzamento della rete diretta, a scapito della distribuzione multimarca (quest'ultima continuerà a rappresentare la soluzione più economicamente conveniente per conseguire la giusta copertura del mercato) comporterebbe una crescita delle risorse da investire.

Negli anni più vicini a noi le forme possibili di multicanalità si sono ampliate; in precedenza potevamo parlare della coesistenza di canali diretti con canali indiretti, oggi accanto a tale disegno possiamo trovare le strategie distributive più innovative come quelle virtuali; un numero crescente di aziende del comparto moda si colloca sia su canali distribuiti fisici che online. La multicanalità è al tempo stesso causa ed effetto della "moda-diversità" locale. La diversità è divenuta un'esigenza, non solo come risposta alla globalizzazione. Fino a quando questa diversità nella moda non verrà eliminata, e non si vede come questo possa accadere visto che costituisce una parte integrante del settore, la multicanalità sarà una realtà con cui le imprese della moda dovranno fare i conti<sup>249</sup>.

Attualmente le aziende di moda, a prescindere dal canale o dai canali distributivi prescelti, sono orientate alla concretizzazione di una esperienza di consumo. La tematica dello *shopping experience* è divenuto un aspetto di crescente importanza all'interno del mondo della moda, e, negli ultimi anni, ha portato allo sviluppo di studi

---

<sup>248</sup> L'azienda di moda potrebbe prefiggersi come obiettivo quello di espandere la vendita attraverso negozi multimarca (utilizzati come "strumenti" per espandere la presenza sul mercato); il pdv multimarca secondo tale impostazione diventerebbe il mezzo con cui incentivare gli acquisti nelle superfici monomarca.

<sup>249</sup> E. Cietta, *Distribuzione di moda: una nuova generazione di imprese*, cit., pp. 53 - 55.

incentrati sull'analisi delle implicazioni e dei possibili vantaggi riguardanti l'ambito del *fashion retail*.

Lo *shopping experience* è fortemente legato alla tipologia di cliente considerato, infatti, in particolar modo a partire dagli anni Duemila, si è caratterizzato per lo sviluppo di un *mix* di elementi razionali ed edonistici. Il consumatore postmoderno non è più visto come in passato solamente come un pensatore razionale che ha l'obiettivo di effettuare la miglior scelta circa il prodotto da acquistare; il soggetto, dopo essersi adeguatamente informato e aver valutato le opzioni disponibili, sarà comunque influenzato da una componente emotiva interna ed esperienziale riguardante tanto il prodotto quanto la *location* in cui attuerà l'acquisto<sup>250</sup>.

In questo contesto modificato il potenziale del prodotto non è più determinato esclusivamente dalla sua funzionalità, ma è connesso alla “stimolazione sensoriale o cognitiva” che innesca nella mente del consumatore. Alcune analisi sui *trend* legati al mondo del *retail* evidenziano come le aziende puntino sempre più a generare stati emozionali che portino i possibili acquirenti a scegliere determinati prodotti in quanto suscitano delle reazioni particolarmente intense. Al crescente spazio concesso agli aspetti esperienziali si aggiungono altri fattori capaci di influenzare la *consumer experience*: le caratteristiche di ogni singolo consumatore considerate contestualmente all'ambiente di vendita ed alle differenti tipologie di interazione fra prodotto e consumatore e infine le modalità stesse del consumo.

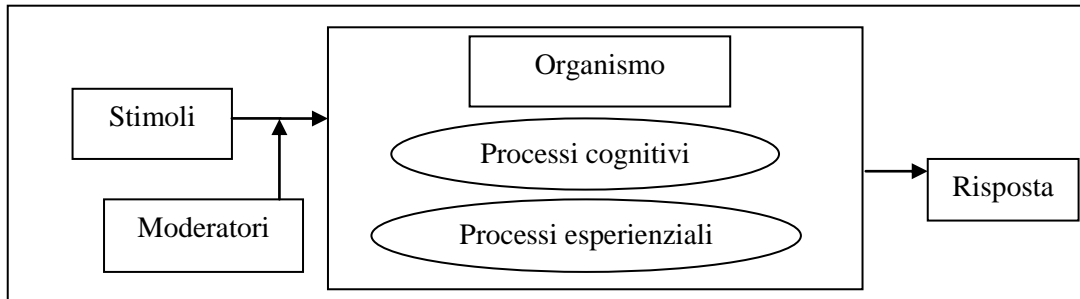
Nella descrizione del comportamento del consumatore è opportuno dare la dovuta importanza tanto agli aspetti funzionali quanto a quelli esperienziali: un modello che rappresenta un buon punto di riferimento è costituito dallo studio della dinamica stimoli- moderatori - organismo – risposta (cfr. Fig. 2.17).

---

<sup>250</sup> Recentemente si è affermato un modello che descrive il comportamento del consumatore: uno “schema” basato sulle esperienze che il consumatore vive con il prodotto stesso, legate strettamente all'interazione con il prodotto, con le modalità del servizio e con l'ambiente in cui si realizza l'atto stesso dell'acquisto.

F. Sciuccati, *Fashion Retail: il ruolo della shopping experience e della multicanalità*, in G. Iacobelli (a cura di), *Fashion branding 3.0. La multicanalità come approccio strategico, per il marketing della moda*, cit., p. 77.

**Fig. 2.17: Il modello “Stimoli – moderatori – organismo – risposta”**



**Fonte:** A. M. Fiore, J. Kim, *An integrative frame work capturing experiential and utilitarian shopping experience*, in *Journal of Retail & Distribution Management*, 35, (6), 2007.

Le variabili facenti parte dello schema sopra riportato hanno un concreto significato nell’ambito del settore moda:

1. Gli stimoli sono rappresentati da tutte quelle variabili di *input*, che hanno degli effetti sul consumatore, tramite il ruolo dei moderatori. Gli stimoli possono essere classificati in ambientali, di design e sociali.
2. I moderatori sono l’insieme delle caratteristiche personali che filtrano gli stimoli caratterizzanti l’interazione persona-ambiente, portano l’organismo ad innescare una serie di reazioni<sup>251</sup>. Consistono principalmente nei tratti personali, nelle variabili demografiche, nei segmenti di mercato di appartenenza, nella situazione peculiare dell’atto di acquisto.
3. L’organismo è il consumatore stesso, caratterizzato da un’elevata complessità e da una personalità, inoltre è dotato di processi di elaborazione degli stimoli (proposti dall’esterno) e mediati dai moderatori. L’interazione avverrà attraverso una varietà di processi, da un lato cognitivi, che si possono inquadrare nell’ambito più razionale del consumatore, dall’altro esperienziali, basati sulle sensazioni. La vera percezione del cliente circa il valore del prodotto su cui sta focalizzando l’attenzione è determinata da un mix di elementi tangibili ed elementi (prevalentemente) intangibili; tale combinazione sarà diversa da cliente a cliente e di situazione in situazione.
4. La risposta è costituita dalla reazione della persona consumatrice a tutti gli stimoli<sup>252</sup>.

<sup>251</sup> Quanto è sensibile la persona ai vari stimoli che gli vengono proposti in varie forme.

<sup>252</sup> Ad esempio se facessimo riferimento ad una situazione in cui prevale la componente funzionale, il comportamento del consumatore (considerato elemento centrale dell’analisi) sarebbe analizzato sotto il profilo della decisione di acquisto o di non acquisto; la decisione sarà effettuata sulla base di valutazioni di costo effettivo, monetario, temporale ma anche di costo percepito a questo aspetti potrebbero aggiungersi considerazioni di carattere comportamentale.

Oggigiorno l'organizzazione e le scelte operate nell'ambito del canale di vendita *retail* possono rivestire un ruolo fondamentale in termini di capacità di influire sugli stimoli sopra descritti.

Alcune ricerche e studi effettuati recentemente nell'ambito del *fashion retail* hanno portato alla luce l'importanza rivestita dall'atmosfera del canale (di qualsiasi tipologia: reale o virtuale), la quale determina ed influenza il valore edonistico dello *shopping*, è come se in particolare per l'acquirente femminile il contesto d'acquisto diventasse il *meta-packaging* dei prodotti venduti all'interno<sup>253</sup>;

L'acquisto impulsivo, secondo la visione sopra presentata, può essere determinato da un ambiente adeguato, sapientemente articolato e capace di generare una piacevole e gratificante esperienza di consumo; proprio per tale motivo negli *store* tradizionali l'attenzione si è progressivamente spostata ed incentrata sulla capacità di generare stimoli<sup>254</sup>.

Il punto vendita, fulcro della leva distributiva, sta attraversando una profonda evoluzione. Anni fa era il luogo utilizzato per vendere i prodotti fabbricati, oggi la concezione del pdv è radicalmente cambiata, infatti, le aziende e gli esperti del *retail* ritengono che per generare la soddisfazione del cliente e successivamente la fidelizzazione dello stesso è opportuno curare ogni aspetto riguardante il luogo di acquisto.

In particolare “[...] *il consumatore non vede il sistema di offerta come costruito dall'azienda industriale, ma vede solo quella parte di offerta presente in quel dato istante sul punto vendita e poiché è sul punto vendita che si realizza pienamente la strategia di una marca e la marca non può prescindere da questo nella definizione delle propri strategie di mercato [...]*”<sup>255</sup>.

Il punto vendita, secondo tale visione, può essere definito come un punto fondamentale per istaurare una relazione interattiva e preferibilmente durevole con il consumatore, che, come descritto nei paragrafi precedenti, appare sempre più pervaso

---

<sup>253</sup> Le analisi evidenziano che per le consumatrici donne le reazioni agli stimoli non danno sempre gli stessi esiti ma sono determinate dalla categoria di appartenenza. L'ambiente esercita un effetto di rilievo sui *fashion leaders* piuttosto che su altre categorie di soggetti; tali soggetti provano un sentimento di coinvolgimento personale molto elevato nell'effettuare acquisti, con elevata probabilità attiveranno un gran numero di processi cognitivi.

<sup>254</sup> F. Sciuccati, *Fashion Retail: il ruolo della shopping experience e della multicanalità*, cit., pp. 78-80.

<sup>255</sup> S. Saviolo - S. Testa, *Le imprese del sistema moda: il management a servizio della creatività*, cit., p. 247.

da aspetti emozionali<sup>256</sup>. La fidelizzazione del cliente al punto vendita poggia le proprie basi sulla differenziazione della marca insegna in termini di posizionamento di mercato. La situazione fin'ora descritta costituisce il motivo per cui recentemente si stia sempre più affermando un modello di punto vendita che viene definito *concept store*<sup>257</sup>.

Una delle possibili prospettive di indagine dei nuovi format nel retail è rappresentata dall'elevazione del *concept store* ad un livello strategico attraverso la concezione del negozio come prodotto e la conseguente valorizzazione delle problematiche di design strategico.

Cos'è in concreto il *concept store*?

*È un negozio dove il cliente vive l'esplorazione e la scoperta di un'idea che l'azienda vuole trasmettere, grazie anche alle ambientazioni, alle luci, alle musiche, ai profumi. Non è semplice esposizione di prodotti: c'è uno stile preciso, un gusto, che riflette l'identità dell'azienda nei dettagli (arredamento, allestimento, pezzi messi in vendita)*<sup>258</sup>. Questa identità e lo stile che viene scelto per presentarla devono essere chiaramente riconoscibili dal cliente, che così acquista sicurezza e fiducia verso il marchio<sup>259</sup>.

Qual è l'obiettivo del *concept store*?

L'obiettivo del *concept store* non è identificabile con la vendita immediata di quanto propone ma cerca di incrementare il passaggio e la fidelizzazione di insiemi di acquirenti alla ricerca di una dimensione emozionale e/o informativa aggiuntiva rispetto al puro atto di acquisto. Un importante aspetto da non dimenticare è quello dell'unicità che deve caratterizzare il negozio, infatti, l'esperienza deve essere individuale, rara.

La definizione di negozio è, di fatto, da tempo *demodé*; il semplice scambio di merci, prodotti, è un concetto "preistorico" alla stregua del baratto. Oggi esasperando la tendenza potremmo dire che si aprono esclusivamente *concept stores*: luoghi, spazi dove la definizione di acquisto assume una connotazione differente, un'accezione quasi filosofica. In vendita non ci sono solo e semplicemente oggetti, ma emozioni sensoriali,

---

<sup>256</sup> S. Botti, S. Castaldo, *La dimensione emozionale dello shopping*, cit., passim.

<sup>257</sup> Il *concept store* è un modo di vivere l'acquisto. La stilista Coco Chanel diceva che "la moda non è qualcosa che esiste solo nei vestiti; è nel cielo, nelle strade, ha a che fare con le idee, con il nostro modo di vivere". Sostituite a "moda" la parola più generica "acquisto" e avrete un'altra definizione di *concept store*.

<sup>258</sup> Secondo il Dizionario della lingua italiana Hoepli: Locale commerciale che propone, in una cornice architettonica avveniristica a una clientela che si presume selezionata, oggetti e capi d'abbigliamento raffinati ed esclusivi.

<sup>259</sup> L'architettura del negozio è distintiva: pensando all'abbigliamento, se si propone un trend "street", il motivo delle pareti sarà a mattone, con graffiti o murali. Oppure lo *store* esprimerà il *concept* "ecological friendly", "luxury". L'importante è che tutti i prodotti siano unificati attorno a questa stessa filosofia.



veri e propri *lifestyles*, esperienze a 360 gradi<sup>260</sup>. 10 Corso Como, rimane tutt'ora infatti il *concept store* per eccellenza: intorno al contenuto moda (la quintessenza di Milano) ruotano una galleria d'arte, una libreria e un ristorante, nonché 3 Rooms, l'hotel più piccolo al mondo.

È utile menzionare la reazione competitiva della distribuzione alla possibilità per l'industria di impiegare la concezione esperienziale per contrastare il potere di mercato del *retail*, *l'experiential view* non è estranea al progressivo emanciparsi del punto vendita da concezioni riduttive e strumentali del bene/prodotto intermediato per assurgere allo *status* di vero e proprio "prodotto", suscettibile di inusuali strategie e politiche di *marketing*. Nell'iterazione fra distributore e cliente si realizza l'acquisizione e la contestuale fruizione del prodotto fino ad arrivare alla realizzazione di una esperienza di consumo.

Questa rilettura del ruolo e della natura del punto vendita fornisce nuove prospettive di osservazione della tensione tra *brand loyalty* e *store loyalty*, originariamente formulata con riguardo agli equilibri di potere tra industria e distribuzione all'interno del canale commerciale. Sul piano concettuale, l'idea del punto vendita come prodotto, ossia oggetto organico e in sé compiuto proposto al consumatore per l'acquisto e il consumo, rappresenta lo stadio terminale di un percorso evolutivo che vede lo *store* affrancarsi da una condizione del tutto passiva, strumentale e marginale per aspirare ad una ben più attiva, dinamica e influente sulle concrete dinamiche di incontro della domanda e dell'offerta.

È possibile affermare che al tradizionale concetto di *brand loyalty*, si stia sempre più affiancando quello di *store loyalty*. Una complessità insita nel settore della moda è quella della "convivenza" fra marca industriale e marca insegna, le quali si dovrebbero idealmente fondere realizzando una piena coerenza.

Oggi assistiamo ad una crescente autonomia dell'insegna nel rapporto con il consumatore; tale distacco rende più difficile, per la marca industriale, costruire un rapporto sinergico.

Riflettendo sul rapporto fra *store concept* e tecnologie multimediali, vediamo come fra i due concetti si stia creando un legame; attualmente le tendenze evolutive del *retail*

---

<sup>260</sup>Il *retail format* appena descritto non è percepito ed identificato come un mera meta dello shopping consumista ma come parte integrante della cultura della città.

mettono in luce un cambiamento delle prospettive distributive dell'immagine di insegna e di *store* ma non solo, infatti pongono in essere anche concrete azioni di *marketing in e out store*.

In particolare, con riguardo al punto vendita, la più accurata progettazione di spazi e forme e, allo stesso tempo, l'intensificazione della comunicazione anche non testuale sembrano essere priorità manageriali rilevanti per il prossimo futuro. È sulla base di questi assunti concettuali che il panorama distributivo sembra accentuare la propria attenzione verso le nuove tecnologie comunicative e la caratterizzazione in senso modernista degli ambienti di vendita. Una delle funzioni fondamentali svolte dalle nuove tecnologie è costituita dall'esaltazione della valenza simbolica dell'assortimento veicolato e ancor di più dalla volontà di proporsi come *experience provider* in grado di contendere il ruolo all'industria.

Si offre così un'interazione nello *store*, non più soltanto fra persone o fra persone e prodotti in assortimento, ma anche fra persone e il punto vendita come prodotto compiuto e fondamentale elemento della relazione con il distributore.

Un'importante precisazione circa il legame fra multimedialità e *concept store*:

- ❖ non implica necessariamente la necessità di sovradimensionati spazi espositivi;
- ❖ è una prospettiva perseguibile in ogni settore del commercio<sup>261</sup>.

La multimedialità ha reso possibile il raggiungimento di obiettivi in passato ritenuti impossibili, potendo rappresentare un valido strumento di *customer relationship management* e di *one to one marketing*, nonché per inedite collaborazioni di canale: crea un'ambientazione virtuale integrata; agevola il tentativo di abilitare l'interazione, stimolare la personalizzazione, facilitare il verificarsi di esperienze significative e permette anche la rilevazione interattiva e tempestiva delle abitudini e dei desideri dei clienti.

Va però chiarito che la multimedialità non rappresenta l'unica maniera di innovare lo *store design* in ottica esperienziale.

Sebbene il *concept store* rappresenti uno dei principali orientamenti delle imprese del settore, ne sussistono altri. Nel corso degli anni recenti si sono susseguiti una serie di cambiamenti da cui scaturisce una modifica della funzione svolta dal punto vendita, sia

---

<sup>261</sup> Storicamente, essa origina dall'esperienza delle più grandi catene multinazionali come Wal-Mart e sta trovando progressiva affermazione in comparti ritenuti ad elevata intensità simbolica ed immateriale, come il fashion o più in generale i beni di lusso.

esso tradizionale o virtuale, attualmente il consumatore sente sempre meno la necessità di effettuare gli acquisti presso un negozio fisico mentre riconosce i vantaggi associati all'e-commerce. Ai giorni d'oggi la competizione nell'area commerciale si è fatta sempre più intensa, generando l'evoluzione del punto vendita verso una direzione relazionale (attraverso i canali virtuali è possibile instaurare uno stretto rapporto e scambio di informazioni con i consumatori) . Per riuscire a competere le aziende del settore moda hanno sentito la necessità di sviluppare un effettivo vantaggio competitivo basato sulle risorse immateriali e in particolare sulle risorse *customer-based*. Le imprese appartenenti al comparto moda devono porre una crescente attenzione all'aspetto esperienziale dello *shopping*, unitamente ai moderni canali digitali i quali costituiscono possibili soluzioni ai nuovi scenari. Le imprese in questione sono pervase da un cambiamento radicale del ruolo svolto: fino a qualche anno fa dovevano cercare di ridurre al minimo il *gap* spazio-temporale intercorrente fra la produzione e il raggiungimento dei consumatori finali, oggi, invece, svolgono una funzione di intermediazione evoluta realizzabile attraverso la potenzialità di contatto caratterizzante i punti vendita. Nella società attuale il *retail* assume un ruolo di fondamentale importanza in quanto viene identificato con il luogo in cui viene intrattenuto il consumatore.

Anni fa le imprese operanti nel settore moda quando si trovavano a dover scegliere il canale tramite cui offrire i propri prodotti avevano davanti a sé differenti possibilità in termini di copertura del mercato, di posizionamento, di vicinanza al consumatore, ecc..

Un elemento da analizzare circa il futuro del *retail* è costituito dall'attenzione che i manager delle aziende di moda pongono in merito alle decisioni riguardanti il sistema distributivo: hanno compreso che una sapiente organizzazione della distribuzione è la condizione necessaria per la sopravvivenza dell'azienda. La pianificazione strategica del *retail* si concretizza nella ricerca di innovative soluzioni e progetti atti a rendere il *brand* maggiormente affermato e consolidato nel mercato. Questa nuova prospettiva, supportata dalle tecnologie, rappresenta da un lato la via per raggiungere un percorso di crescita, ma al tempo stesso, costituisce anche la minaccia del *retail*, che dipende dalle vendite effettuate tramite il canale on-line.

*Le vendite on line hanno conquistato spazio anche nel settore moda, rappresentano "un concorrente" da sfidare, l'obiettivo della rete sarà quello di rendere il negozio più*

*efficiente al fine di aumentare le capacità di vendita stupendo sempre più la clientela e rafforzando le valenze comunicative e relazionali*<sup>262</sup>.

La tecnologia inserita nel contesto distributivo favorirà il rafforzamento delle capacità relazionali con i possibili acquirenti attraverso il coinvolgimento multisensoriale. La scelta di usufruire delle nuove tecnologie al fine di stare al passo con i tempi e di giungere a soluzioni innovative deve necessariamente essere associata alla valorizzazione delle risorse umane addette alla vendita, altrimenti si potrebbero verificare delle carenze nella comunicazione con il consumatore.

Un ulteriore fattore importante della nuova articolazione del *retail* è identificabile con la volontà delle aziende di affacciarsi al mercato perseguendo una strategia multicanale, in quanto attraverso tale scelta è possibile soddisfare contemporaneamente le esigenze di un numero più elevato di consumatori. La multicanalità scaturisce dalla natura ibrida del prodotto moda e rende realizzabile la vicinanza al consumatore in ogni suo luogo di consumo. La multicanalità consente di raggiungere maggior efficacia.

*Con la multicanalità, vicina al consumatore in ogni luogo di consumo, i palcoscenici identitari e i camerini dove trasformarsi e cambiare si moltiplicano e dilatano lo spazio di performance*<sup>263</sup>.

Lo scenario futuro più realistico è così articolato: le aziende che in passato credevano ed investivano nel *retail* continueranno a farlo, modificando però l'impostazione di base, facendo divenire la distribuzione un mezzo di comunicazione e di incontro con la clientela, inoltre le imprese che non davano l'adeguata importanza al *retail* modificheranno il proprio percorso ponendo tale ambito al centro della strategia. Le imprese che vorranno affermarsi nel contesto competitivo dovranno essere capaci di monitorare ciò che accade intorno a loro, cercando di anticipare i possibili cambiamenti e non subirli passivamente; la condizione necessaria per il successo è identificabile con l'interiorizzazione delle innovazioni, le quali dovranno essere adattate alla singola realtà aziendale.

Fino a qualche anno fa i soggetti preposti alle decisioni riguardanti la distribuzione focalizzavano la propria attenzione sulla dimensione della superficie di vendita; nel corso del tempo si sono susseguite differenti strategie: in alcune fasi è stato perseguito

---

<sup>262</sup> E. Sacerdote (a cura di), *La strategia retail nella moda e nel lusso: dalla marca, al negozio, al cliente: scenari e tendenze*, Milano, FrancoAngeli, 2007.

<sup>263</sup> E. Valdani, in G. Iacobelli (a cura di), *Fashion Branding 3.0. La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda*, cit., pp. 223 – 224 (Postfazione).

l'allargamento del punto vendita, mentre in altri periodi è stata presa in considerazione l'organizzazione del punto vendita. Oggigiorno riveste grande importanza la qualità dello spazio di vendita più che la dimensione (definibile come quantità); è preferibile uno spazio sapientemente articolato e in cui trovano applicazione le nuove tecnologie rispetto ad una vasta area priva di uno schema e di una logica di base. Se l'organizzazione è associata ad una considerevole area, necessaria non solo per dare spazio alla propria offerta, ma anche per creare ambienti adeguati ad interagire in maniera efficace ed efficiente con i propri consumatori, è probabile il raggiungimento del successo aziendale. Talvolta le aziende di moda perseguono la direzione dell'allargamento della superficie; in questo caso dovranno ridurre il numero dei punti vendita, inoltre, sarà utile capire come sfruttare gli spazi non commerciali e quali servizi offrire per cercare di fidelizzare il proprio cliente attraverso la realizzazione di una esperienza unica di acquisto.

Il *retail* sarà caratterizzato sempre più da una segmentazione dell'offerta, da identificarsi con la specializzazione: canali di vendita segmentati in base alle fasce di prezzo, alla *target* di riferimento, alle occasioni d'uso.

Il *retail* può essere visto come un *continuum* che si “muove” tra i *concept store* – che rendono realizzabile un viaggio esperienziale e coinvolgente i cinque sensi - e i *siti web* – che costituiscono la forma più moderna di *prosumption*<sup>264</sup> e di espressione del sé – il mondo circostante ci sta facendo abituare ad una varietà crescente di canali.

Il ricorso contestuale a differenti forme, ovvero la multicanalità, costituisce sia una sfida che un'opportunità per le aziende e le regole per la gestione delle relazioni con i consumatori, che al tempo stesso diventano co-creatori di valore, subiscono delle importanti modifiche giustificate dalla velocità con cui i possibili acquirenti si muovono da un canale all'altro, mentre le pratiche vengono ripensate con una velocità e imprevedibilità nuova.

---

<sup>264</sup> *Prosumer* è una parola mutuata dall'inglese, è formata dalla composizione della parola *professional* oppure *producer*, con la parola *consumer*. Il termine sta assumendo molti e conflittuali significati: in ambito commerciale si tende a vedere il *prosumer* (*professional-consumer*) come un preciso segmento di mercato; gli economisti, invece, con *prosumer* (*producer-consumer*) identificano un individuo fortemente indipendente dall'economia principale. In generale, si riferisce ad un utente che, svincolandosi dal classico ruolo passivo, assume un ruolo più attivo nel processo che coinvolge le fasi di creazione, produzione, distribuzione e consumo.

*Sono regole liquide, temporanee, che imprese e clienti consumano e dissolvono insieme*<sup>265</sup>.

Nel capitolo successivo mi soffermo su di una analisi dettagliata riguardante la diffusione e la successiva affermazione del canale e-commerce, tale strategia distributiva ha trovato spazio nel nuovo panorama dominato dalla “liquidità” ove aziende e clienti si inseguono reciprocamente secondo schemi inusuali.

---

<sup>265</sup> E. Valdani, in G. Iacobelli (a cura di), *Fashion Branding 3.0. La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda*, cit., p. 224 (postfazione).

## Capitolo III

### Le nuove tecnologie nella distribuzione dell'abbigliamento

#### 3.1. Internet: nuova frontiera nella distribuzione

Nella trattazione dei canali distributivi a disposizione delle aziende di moda non poteva mancare l'e-commerce, che negli ultimi anni ha visto nel settore moda una crescita rilevante. L'e-commerce nel comparto analizzato è stato un fenomeno inatteso per velocità di sviluppo. È opportuno precisare che la fruizione di Internet e la connessa propensione ad acquistare on-line prodotti moda, in molti paesi, in particolare in Europa, non sono trasversali fra i consumatori, ma strettamente legati agli stili di vita<sup>266</sup>.

Internet costituisce il protagonista della trasformazione digitale, nonostante fino a pochi anni fa la maggior parte delle persone guardasse con perplessità la possibilità di sviluppo del canale on-line nella moda. Lo scetticismo era basato su considerazioni riguardanti il ruolo centrale dello spazio fisico del negozio: i primi commentatori rilevavano che Internet non sembrava costituire una alternativa praticabile nella moda senza grandi difficoltà. La scarsa fiducia riposta nell'e-commerce ha determinato in alcuni casi il ritardo dell'avvio di progetti di sperimentazione basati sul canale on-line, in altri casi ha portato a sperimentazioni molto blande e poco innovative secondo cui le aziende di moda si limitavano a riprodurre sul Web meccanismi sperimentati in precedenza per i cataloghi di vendita postali.

L'avvento del canale Web ha comportato un reale impatto sullo scenario distributivo, infatti Internet ha permesso, originariamente ad una stretta cerchia di interessati, poi via via a numerosi operatori di altri canali tradizionali, di sviluppare strategie di integrazione multicanale, aggiungendo il Web al tradizionale canale fisico; tali cambiamenti hanno reso i confini fra canali meno delineati rispetto al passato<sup>267</sup>.

---

<sup>266</sup> È possibile individuare aree geografiche caratterizzate da un elevato numero di utenti Web; alcuni soggetti utilizzeranno Internet con alta frequenza, e proprio tali individui avranno una maggior dimestichezza con gli acquisti on-line (utilizzeranno nuove applicazioni per *smartphone* che permettono ad esempio di classificare i look preferiti, di vedere i look di una sfilata o localizzare i negozi *retail* tramite *tool* di *store locator*). M. Di Dio Roccazzella, *Lo sfruttamento del potenziale di mercato attraverso approcci di geo-marketing e di micro-marketing*, in G. Iacobelli (a cura di), *Fashion Branding 3.0. La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda*, cit., p. 68.

<sup>267</sup> C. Tartaglione- F. Gallante- M. Ricchetti (a cura di), *La distribuzione commerciale nella moda*, cit., p. 34.

Internet nel corso del tempo è cresciuto non solo nel numero di soggetti (o per meglio dire “computer”) che si collegavano alla rete, ma in particolare nel modo di essere attraverso i siti web e nelle modalità di fruizione attraverso dispositivi sempre più facili da utilizzare, interattivi e portatili<sup>268</sup>. Oggi Internet è diventato parte integrante della vita delle persone, costituisce il mezzo attraverso cui i consumatori comunicano (tra di loro, con le aziende, ecc.), si confrontano, cercano informazioni, acquistano e addirittura esprimono loro stessi<sup>269</sup>. Facendo ricorso ad un’immagine metaforica Internet costituisce il “ponte” grazie al quale le organizzazioni riescono ad instaurare una relazione: intensa, duratura e soprattutto biunivoca (*peer-to-peer*) con gli altri soggetti.

L’approccio degli utenti verso il nuovo strumento comunicativo e distributivo è stato graduale, in un primo momento i consumatori hanno utilizzato Internet come mezzo attraverso cui reperire informazioni circa il prodotto moda a cui erano interessanti, successivamente, con la crescente fiducia riposta nel canale, il consumatore ha iniziato ad effettuare i primi acquisti on-line; Internet in passato rappresentava quasi esclusivamente una modalità di raccolta informazioni, oggi a questa importante funzione si è affiancata la possibilità di distribuire e vendere prodotti, quindi le aziende, oltre ad essere attente alle notizie riguardanti i propri beni, dovranno essere capaci di creare e gestire una rete distributiva prevalentemente virtuale.

La maggior attenzione dei consumatori implica una preliminare considerazione sui diversi canali, da tale mutato atteggiamento discende un ripensamento della distribuzione da parte delle aziende di moda, infatti, le *fashion companies* non possono più considerare i canali separatamente, ma devono ridefinire i confini, i ruoli, e le differenze in termini di impatto finale sugli acquisti.

Attualmente i *trend* riguardanti l’e-commerce del comparto *fashion* confermano una espansione del ricorso ai siti online sia come “pagina informativa” che come tramite per l’acquisto.

Per quanto concerne le modalità di ricerca delle informazioni riguardanti un prodotto/servizio, è in crescita la quota di navigatori che si informano on-line tramite le più varie modalità: visita al sito ufficiale, consultazione di *blog*, pareri provenienti dai

---

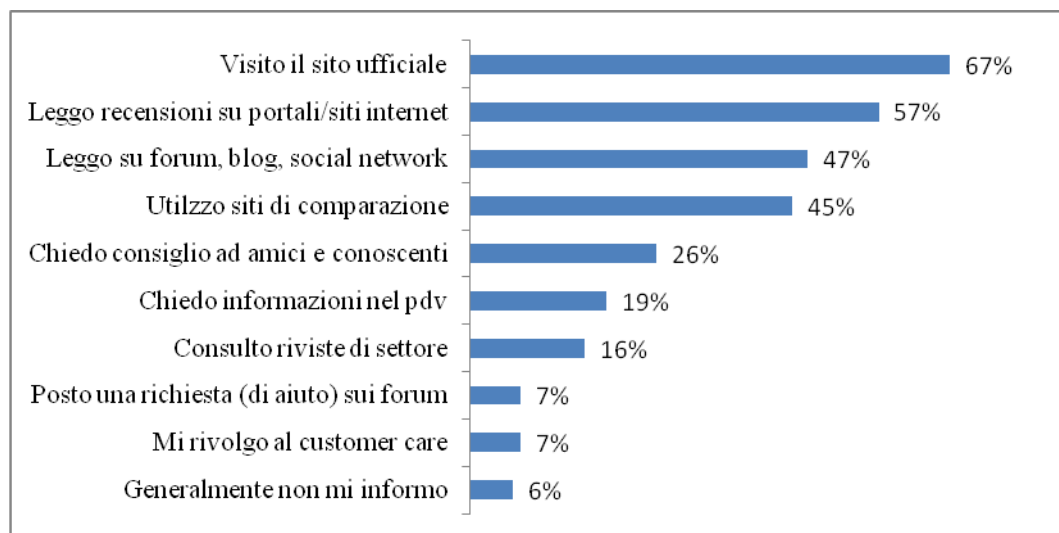
<sup>268</sup> P. Peretti, *Marketing digitale. Scenari, strategie, strumenti*, Milano, Apogeo, 2011, p.7.

<sup>269</sup> L. Cantoni (a cura di), *Fashion on-line. Come utilizzare il web per dare valore aggiunto alle aziende della moda*, Milano, FrancoAngeli, 2003.



*social network*, ecc.; (cfr. Tab. 3.1). La vasta disponibilità di tecnologie telematiche ha ampliato la possibilità di accesso alle informazioni.

**Tab. 3.1: I canali informativi per lo shopping online in Italia base: utenti 16 – 65 anni online shopper negli ultimi 12 mesi, 2013, (valori %)**



**Fonte:** Dati da *E-Commerce Consumer Behaviour Report 2013, E-Commerce Report*, p. 20, [www.contactlab.com](http://www.contactlab.com).

Dai dati sopra riportati (riferiti ad un campione di 19.351 utenti italiani) emerge che chi effettua acquisti online può essere definito un “consumatore consapevole”, infatti prima di comprare si informa prevalentemente sul sito ufficiale del produttore oppure tramite la consultazione di pareri disponibili in rete, mentre una buona parte di soggetti, pari al 47%, usa i *forum* ed i *blog*. È necessario specificare che un utente su quattro chiede consigli ai conoscenti, ritenendo più affidabile un parere proveniente da soggetti ben identificati. È interessante riflettere sul ruolo svolto dal passaparola fra amici, la ricerca di opinioni sui *social network* ed anche la lettura di forum/blog: tutte queste modalità rivestono grande rilevanza per gli utenti più giovani.

Negli ultimi anni l’informazione è andata sempre più occupando un ruolo centrale, parallelamente lo sviluppo del Web ha iniziato a rivestire il compito di mezzo tramite cui era possibile reperire una grande mole di dati/informazioni/pareri circa il bene che il consumatore stava cercando. Internet si è affermato sempre più come mezzo capace di offrire una mole notevole di notizie aggiornate (spesso provenienti da altri consumatori) in grado di soddisfare il crescente bisogno di conoscenza.

I dati relativi alla diffusione dell’e-commerce confermano l’espansione inarrestabile dell’uso di Internet. L’e-commerce nel 2013 ha continuato a crescere, il 31,5% degli individui di 14 anni e più hanno utilizzato Internet per ordinare e/o comprare merci e/o

servizi per uso privato (cfr. Tab. 3.2). Ai primi posti degli acquisti si sono confermate le spese per viaggi nonché l'acquisto di prodotti moda e di articoli sportivi.

**Tab. 3.2: Persone di 14 anni e più che hanno usato internet negli ultimi 12 mesi e hanno ordinato o comprato merci e/o servizi per sesso, classe di età, 2013 (valori in %).**

<b>Hanno comprato e/o ordinato merci/servizi su Internet</b>					
	<b>Negli ultimi 12 mesi</b>	<b>Negli ultimi 3 mesi</b>	<b>Da più di 3 mesi ad 1 anno fa</b>	<b>Più di 1 anno fa</b>	<b>mai</b>
<b>SESSO</b>					
<b>Maschi</b>	34,7	24,4	10,3	10,6	53,6
<b>Femmine</b>	28	19,3	8,7	9,1	61,8
<b>Totale</b>	<b>31,5</b>	22	9,5	9,9	57,4
<b>CLASSI D' ETÀ</b>					
<b>14-17</b>	14,7	9,8	4,9	5,7	78,3
<b>18-19</b>	28,3	17,7	10,5	7	63,3
<b>20-24</b>	35,2	24,8	10,4	14,3	49,4
<b>25-34</b>	37,5	26,9	10,6	11,2	50,4
<b>35-44</b>	35,9	25,9	9,9	11,4	51,9
<b>45-54</b>	31	21,2	9,8	8,8	58,9
<b>55-59</b>	27,5	18,5	9	7,9	63,5
<b>60-64</b>	25,7	16,4	9,2	7,5	65,5
<b>65- 74</b>	20,4	12,3	8,1	6,6	71,4
<b>75 e più</b>	15,5	10,1	5,4	5,1	70,6
<b>Totale</b>	<b>31,5</b>	22	9,5	9,9	57,4

**Fonte:** Istat, *Statistiche Report*, Cittadini e nuove tecnologie, dicembre 2013, p.16.

I dati nella tabella sopra riportata permettono di affermare che la percentuale di acquisti ed ordini effettuati su Internet è in crescita a prescindere dalle fasce di età, inoltre gli utenti caratterizzati da una maggior propensione sono quelli di età compresa fra i 25 ed i 34 anni.

L'affermazione dell'e-commerce come nuovo canale distributivo è motivata dai vantaggi ottenibili sia da parte dei produttori e distributori che da parte dei consumatori; per tale ragione la spinta verso strategie distributive innovative è stata forte. Il web ha modificato il modo di fare *shopping*, pertanto i negozi non possono e non devono più rimanere imbrigliati nella concezione tradizionale, ma devono adattarsi al mutato contesto competitivo. Attraverso e per mezzo dell'e-commerce il processo di acquisto si è ribaltato, in passato era il consumatore a doversi spostare e recare fisicamente verso i

punti vendita, oggi sono i prodotti ad arrivare direttamente nelle mani dello *shopper*; il consumatore sente sempre meno la necessità di recarsi di persona in un luogo fisico ed è sempre più orientato verso la ricerca di esperienze uniche che trovano il giusto spazio nel Web.

L'antropologa Simona Segre sostiene addirittura che:

*nella moda del 2037 non esisteranno più le collezioni uomo-donna, oppure le collezioni legate alle stagioni, ma ognuno sarà libero di effettuare le proprie scelte fra armadi in condivisione, tessuti connessi all'iPhone e abiti modulari.* Inoltre sostiene che ci saranno dei "Dress Parking" che comporteranno la democratizzazione progressiva dei consumi.

*I consumatori in un futuro, relativamente vicino, non sentiranno più il bisogno di acquistare e possedere un bene, ma di dividerlo.* Tra venticinque anni sono ipotizzabili degli "armadi in *sharing*"<sup>270</sup>.

Successivamente all'evoluzione e alla diffusione in termini di penetrazione di Internet vi è stata l'esplosione dei *social network* da cui è scaturito il declino dei mezzi di comunicazione tradizionale: questi stravolgimenti epocali sono in parte giustificati da cambiamenti negli atteggiamenti di consumo. I soggetti utilizzatori di Internet hanno compreso l'importanza dei servizi e delle esperienze realizzabili tramite il Web; nel corso del tempo si sono susseguite delle grandi innovazioni fra cui lo sviluppo e l'acquisizione di alcune tecnologie che, unite alla creazione di nuove applicazioni, hanno portato ad una maggiore interazione ed utilizzo del Web.

È opportuno a questo punto effettuare una breve digressione sui *social network*, i quali non sono altro che delle piattaforme digitali che permettono alle soggettività iscritte di condividere idee, esperienze e informazioni<sup>271</sup>. Il fenomeno di diffusione dei *social network* è globale, tali strumenti con il passare degli anni sono entrati a far parte della quotidianità dei consumatori, arrivando addirittura a condizionare ed influenzare le persone nei processi decisionali di acquisto tramite i pareri trovati in rete.

Recentemente è aumentato in maniera significativa il patrimonio di informazioni provenienti da Internet, nello specifico i *social network* costituiscono una importante fonte di contatti ed inoltre, se vengono adeguatamente gestiti possono incrementare i

---

<sup>270</sup> S. Criara, Dress is more. Ci sarà un superabito che si scompone, si connette e va in sharing. Lo profetizza l'antropologa Simona Segre, in Marie Claire, 10 dicembre 2012, all'indirizzo: <http://www.marieclaire.it/Attualita/Intervista-antropologa-Simona-Segre-futuro-moda>.

<sup>271</sup> Il fenomeno del social network (strumenti attraverso cui è possibile condividere e dialogare) caratterizza la nuova era della comunicazione e interazione, hanno realmente conquistato il mondo.

dati sui consumatori finali. Osservando ad esempio le pagine Facebook di alcune aziende che specificamente si occupano della fase distributiva di prodotti moda appartenenti alla fascia del lusso, emerge chiaramente la grande mole di informazioni offerte. Il numero elevato di “mi piace” raggiunto da tali pagine evidenzia l’importanza rivestita dall’innovativo canale, per questa ragione le aziende distributrici cercano di aggiornare costantemente il contenuto garantendo così la conoscenza delle tendenze da parte del consumatore. La consultazione contemporanea della pagina ufficiale e delle pagine sui vari *social network* offre una visione aggiornata e ricca di dettagli circa i prodotti offerti, consentendo al consumatore di farsi un’idea di massima senza grandi difficoltà di quale sia la *mission* perseguita. In passato un progetto del genere sarebbe stato irrealizzabile, oggi grazie alla maggior dimestichezza dei consumatori con la tecnologia, la comunicazione e la distribuzione hanno trovato nuove “vie” da percorrere. Con l’avvento di Facebook molte aziende, anche del comparto moda, hanno assistito ad un incremento della propria popolarità sul *media*, tuttavia, d’altro canto, le *maison* si sono sentite minacciate a causa della perdita di controllo sulle proprie attività comunicative, in quanto le *fashion company* sono state da sempre abituate a far conoscere, veicolare il *brand* e vendere i prodotti attraverso canali tradizionali.

Altro esempio è costituito da Pinterest, definito come “il social ad immagini”, si sta affermando come uno dei migliori *social network* per le aziende che vogliono vendere i propri prodotti on-line. Chi “pinna”, ovvero inserisce un’immagine o ripubblica l’immagine di un *brand* (nella maggior parte dei casi donne) molto probabilmente convertirà il proprio apprezzamento in acquisto. Pinterestitaly ha reso conoscibile un’infografica che evidenzia come i soggetti che raggiungono un sito e-commerce attraverso Pinterest siano caratterizzati da un tasso di acquisto più elevato rispetto agli utenti che vi arrivano da altre piattaforme sociali. Il grande successo è motivato dall’ampio spazio lasciato alla personalizzazione della struttura del sito, inoltre le proposte da parte dei brand vengono recepite in maniera differente rispetto a Facebook e sono generalmente viste come l’immediata conseguenza delle scelte effettuate dagli utenti<sup>272</sup>.

Un caso interessante è costituito dalla *start-up* Olapic, azienda fondata nel 2010 a New York. La *start-up* ha avuto una intuizione pionieristica: ha realizzato una

---

<sup>272</sup>L. Flamini, *Pinterest sta trasformando il commercio online*, 22 Marzo 2013, all’indirizzo: [http://www.artistiko.net/news/112\\_pinteret-sta-trasformando-il-commercio-online](http://www.artistiko.net/news/112_pinteret-sta-trasformando-il-commercio-online).

piattaforma in grado di raccogliere e aggregare gli *user generated content* (“Ugc”), ossia i *post* degli utenti dei *social media* riferiti ad uno specifico *brand* e di trasformarli in un secondo momento in *shopping*.

Recentemente le aziende produttrici di abbigliamento hanno compreso che non è il sito in sé per sé a differenziarle da altre realtà operanti nello stesso settore e nella stessa fascia di mercato ma che, invece, l’elemento più importante dei siti è identificabile con la comunità dei clienti: più il rapporto con i clienti risulterà compiuto, più le vendite saranno caratterizzate da un andamento positivo. Ed è qui che Olapic entra in scena. La *start-up* in questione è stata la prima a perseguire un piano di conversione innovativo, ma nel corso degli anni vedrà affiancarsi da altre aziende dominate dalla volontà di tradurre i *post* in *e-shopping*<sup>273</sup>.

Nel primo semestre del 2013, prendendo in esame i dati di Addshoppers elaborati da Business Insider, riguardanti il settore moda-abbigliamento, emerge che da Twitter e da Pinterest hanno avuto origine rispettivamente il 24,7% ed il 24,2% dei cosiddetti *social sales*, superando addirittura Facebook (da cui scaturisce una percentuale di vendite che si attesta attorno alla quota 20,9%), mentre Tumblr nel periodo di riferimento aveva raggiunto circa il 3%.

Nel corso del tempo i proprietari di *brand*, non solo di moda, si sono resi conto di dover destinare buona parte delle risorse a disposizione nella creazione di canali distributivi e di vendita dove si trovano i clienti. Oggi in particolare, e da qualche anno a questa parte, i clienti sono in rete. Purtroppo le prime aziende che si sono confrontate con i *social* lo hanno fatto in maniera superficiale, senza un chiaro obiettivo, magari solo per attirare *follower* e *like*<sup>274</sup>.

Come abbiamo visto, quindi, con l’avvento dei *social media*<sup>275</sup> si è rafforzata l’importanza dei contenuti generati dagli utenti in rete. I consumatori moderni sentono sempre più la necessità di reperire informazioni, di confrontarsi prima di effettuare le decisioni di acquisto e di essere supportati dalle stesse aziende produttrici/

---

<sup>273</sup>C. Beghelli, *Da Facebook un acquisto online su tre*, in *Moda 24*, 18 Ottobre 2013, all’indirizzo: <http://www.moda24.ilsole24ore.com/art/retail-web/2013-10-17/da-facebook-acquisto-online-tre-173701.php?uuiid=ABL6RHX&fromSearch>.

<sup>274</sup>M. Ciavarella, *Riccardo Grassi: la moda alla prova del cambiamento*, in *Lei Web*, 21 marzo 2012, all’indirizzo: <http://www.leiweb.it/moda/star-e-news/2012/riccardo-grassi-intervista-moda-futuro-30563505851.shtml>.

<sup>275</sup>I *social media* racchiudono al proprio interno un vasto panorama di fenomeni: *social network*, *blog*, *community*, canali video, ecc.

distributrici<sup>276</sup>. I *social media* svolgono principalmente due funzioni: influenzatori di *brand image* e di *brand awareness* e allo stesso tempo rappresentano strumenti chiave nei processi di decisione e di acquisto. Le aziende, in numerosi comparti, si sono rese conto di non poter più fare a meno della Rete. La presenza in Rete è fondamentale per ascoltare, rispondere, partecipare e capire come crescere: se un'azienda non è presente in rete non risponderà alle richieste e perderà la possibilità di costruire una relazione con i propri consumatori, relazione che nel lungo periodo avrà una notevole influenza nei processi di acquisto.

La notevole diffusione dei *social network* ed il grande uso degli stessi da parte dei soggetti provenienti da ogni parte del globo hanno reso più semplice il compito dell'individuazione dei clienti da parte delle aziende operanti in rete. In particolare, per i *retailer* è più facile individuare i gruppi ed il *target* dei clienti a cui proporre offerte mirate, in quanto le aziende tramite accurate analisi dei dati raccolti attraverso Internet e l'uso di alcuni strumenti sono in grado di indirizzare i propri prodotti verso i giusti individui, conoscibili attraverso gli acquisti effettuati in precedenza, gli interessi, i luoghi visitati, i *like*, ecc., tutte informazioni reperibili attraverso la condivisione.

Attualmente ogni comportamento di un soggetto che naviga in rete è tracciabile e quindi potenzialmente tramutabile in una opportunità di vendita; oggi gli acquisti possono essere effettuati tramite i più disparati apparecchi, è possibile concludere un acquisto anche *on the move* tramite gli *smartphone* e le *app* (progettate per gli acquisti)<sup>277</sup>.

Recentemente è andata sempre più diffondendosi la possibilità di essere connessi alla rete in qualsiasi momento ed in qualsiasi luogo. Nel 2013 sono circa 9 milioni le persone di 14 anni e più che hanno usato il web negli ultimi tre mesi per connettersi con *device* mobili in luoghi diversi da casa o dal posto di lavoro (pari al 32,5%)<sup>278</sup>.

Le *app* a disposizione per effettuare gli acquisti stanno attraversando un momento di notevole espansione, il modo di fare acquisti è cambiato con il passare del tempo e con

---

<sup>276</sup> I consumatori sono consapevoli della pervasiva e frammentata comunicazione di marketing, per tale ragione cercano di ritrovare delle linee guida nei giudizi dei loro pari.

<sup>277</sup> [www.buzlogs.com](http://www.buzlogs.com).

<sup>278</sup> La maggior parte degli utenti internet italiani è ancora legata ad una navigazione *desktop-based*. L'utilizzo dei dispositivi mobili come unico accesso in rete resta contenuto, mentre è rilevante la fetta di utenti che si connette indifferentemente con diversi dispositivi, concentrata particolarmente nella fascia degli *under 35*. In particolare è diffuso l'utilizzo del mobile nei cosiddetti momenti interstiziali: in coda, sui mezzi pubblici, al ristorante. Le percentuali italiane sono ancora distanti da quelle di altri paesi europei, ma confermano un trend destinato a crescere ulteriormente. ContactLab (in collaborazione con Netcomm), *European digital behaviour study 2013*, 2013.

le modifiche delle abitudini degli individui. Un gran numero di soggetti è ormai totalmente a proprio agio con gli acquisti online effettuati tramite l'utilizzo dei più innovativi dispositivi; visto il recente successo ottenuto tramite l'e-commerce alcune aziende hanno ideato nuove modalità per effettuare gli acquisti, tra le quali vi sono due applicazioni che meritano di essere menzionate: Depop e X Tribe.

Depop rappresenta una delle prime applicazioni che ha reso possibile la compravendita di oggetti (sia nuovi che usati) attraverso gli *smartphone*; i motivi dell'affermazione sono principalmente due: la grafica accattivante (simile a quella di Instagram) e la possibilità di acquistare capi di moda a prezzi contenuti. È opportuno sottolineare che l'applicazione non costituisce una semplice forma di compravendita, ma permette la geolocalizzazione dell'utente in maniera da permettere scambi di capi vicini all'utente interessato (potendo così effettuarli di persona) oppure consentire di scambiare messaggi con il venditore potendo contrattare sul prezzo; Depop in altre parole è una sorta di mercatino virtuale su *smartphone*.

X Tribe è una piattaforma di *social commerce* simile a Depop ma che garantisce un più ampio panorama di servizi, permettendo di effettuare acquisti, baratti e noleggi. L'applicazione in questione geolocalizza i prodotti in vendita intorno all'utente: l'idea è quella di segnalare tutti prodotti acquistabili. Se l'utente individua un oggetto ritenuto interessante, può contattare il venditore e fissare con quest'ultimo un appuntamento per concludere l'affare (rispetto a Depop assume maggior rilievo il contatto di persona). Il compito del venditore è quello di caricare le immagini ed i prezzi dei prodotti offerti dopo di che dovrà solamente aspettare di essere contattato da un possibile acquirente. Uno degli ideatori della piattaforma ha definito X Tribe come *un ponte fra virtuale e reale*.

### **3.2. Scenari in evoluzione: l'affermazione dell'E-commerce nel comparto fashion**

Gli scenari collegati al comparto moda cambiano ad un ritmo accelerato. Le modifiche della moda sono identificabili nelle collezioni che si susseguono di stagione in stagione, comparando prima sulle passerelle e successivamente nelle vetrine degli *store*<sup>279</sup>. La moda al giorno d'oggi appare cambiata e le modifiche continuano a

---

<sup>279</sup> Le aziende produttrici ed anche quelle distributrici hanno come obiettivo la concretizzazione del passaggio dei prodotti moda dalle vetrine al guardaroba degli individui.

perpetuarsi nel tempo: nei rapporti di filiera, nei meccanismi regolatori, nel modo di concepire i consumatori e a sua volta nel modo di essere percepita dagli individui. Le nuove prospettive sopra citate non basterebbero da sole a comprendere la moda così come appare attualmente, infatti i cambiamenti più rilevanti si sono verificati nelle modalità di vendita e di proposta in *primis* ai mercati e successivamente ai consumatori<sup>280</sup>.

È opportuno riflettere sull'evoluzione in atto, infatti solo attraverso un'approfondita analisi del contesto è possibile comprendere il cambiamento dei *format* di distribuzione/vendita e dei mezzi di comunicazione, in quanto in tali ambiti le strategie che possono essere definite tradizionali stanno lasciando spazio a soluzioni nuove, infatti all'affermazione dei nuovi mezzi di comunicazione – vendita è corrisposto un declino dei mezzi tradizionali, dal momento che un numero crescente di soggetti segue i consigli di altri consumatori nel Web. I *media* tradizionali hanno lentamente perso credibilità lasciando spazio al ruolo degli influenzatori, come ad esempio *blogger*<sup>281</sup>, amici, *forum*, ecc.

In Italia l'80% dei consumatori ascolta le opinioni on-line, nel resto del globo la quota si attesta attorno al 70%<sup>282</sup>. Il declino dei mezzi tradizionali è stato rafforzato dalla diffusione della multicanalità<sup>283</sup>. La crescente attenzione e consapevolezza dei consumatori spinge questi ultimi a prendere in considerazione le diverse possibilità offerte dai vari canali prima di effettuare un acquisto: le aziende davanti a tale rinnovato atteggiamento devono reagire ridefinendo i confini, i ruoli e le differenze in termini di impatto finale sugli acquisti.

L'evoluzione di Internet, l'avvento dei *social media*, il declino dei mezzi di comunicazione tradizionali insieme al cambiamento negli atteggiamenti di consumo hanno fatto emergere una piramide di valori differente da quella precedente. Attualmente non sono più tanto rilevanti i cambiamenti in ambito tecnologico quanto

---

<sup>280</sup> M. Ciavarella, *Riccardo Grassi: la moda alla prova del cambiamento*, cit., all'indirizzo: <http://www.leiweb.it/moda/star-e-news/2012/riccardo-grassi-intervista-moda-futuro-30563505851.shtml>

<sup>281</sup> I *blogger* sono definibili come degli interlocutori sempre più influenti, orientati da un'indipendenza di opinioni, interessati ad intessere relazioni con le aziende e capaci di influire sulle scelte dei consumatori attraverso la condivisione di una notevole mole di informazioni provenienti da varie fonti. I temi trattati nei blog sono i più disparati, la moda costituisce uno dei principali argomenti.

<sup>282</sup> R. Barbiero, *Acquisti online e offline alla ricerca dell'integrazione*, 5 aprile 2013, all'indirizzo: <http://www.i-dome.com/articolo/22082-Acquisti-online-e-offline-alla-ricerca-di-un-integrazione.html>.

<sup>283</sup> Nel contesto multicanale il consumatore vive differenti esperienze di comunicazione e viene influenzato nei processi di acquisto dall'insieme dei canali con cui entra in contatto; la caratteristica da sottolineare è che sempre più frequentemente i mezzi tradizionali perdono il ruolo centrale divenendo al più mezzi di supporto.



quelli delle persone<sup>284</sup>. Negli ultimi anni, come ben evidenziato nel convegno “*What consumers want*” organizzato da Giampaolo Fabris nel 2009, è diminuito il tasso di fedeltà al *brand* ed al contempo si è diffuso un nuovo orientamento alla qualificazione dei consumi e alla ricerca di beni.

Nello specifico i consumatori hanno manifestato:

- ❖ imprevedibilità dei comportamenti;
- ❖ prudenza nelle scelte di acquisto;
- ❖ minore fedeltà alle marche.

Contemporaneamente alle modifiche di atteggiamento sopra riportate, i consumatori odierni si sono trasformati in veri e propri creatori di contenuti ritenuti credibili dai loro pari.

Le aziende devono cercare di orientarsi in questo panorama mutato, puntando sull'esperienza come fulcro centrale su cui far ruotare il processo di acquisto. L'elemento alla base dell'esperienza è costituito dalla relazione che le aziende devono instaurare con il *target* di riferimento, è proprio in questo contesto che il marketing digitale<sup>285</sup> entra in scena. La relazione intercorrente fra la marca ed il consumatore trova nei media digitali lo spazio ideale, è utile specificare che non è sufficiente applicare qualche strumento on-line per ottenere il risultato migliore, ma che sarà necessario un articolato piano di marketing in cui vengono inseriti anche gli strumenti digitali.

Internet è stato il primo strumento capace di connettere il mondo intero e di rendere fruibili e accessibili le informazioni alle più disparate zone del globo; le aziende utilizzatrici della rete hanno compreso la necessità di attuare politiche commerciali e distributive globali. Il canale virtuale ha dei costi di sviluppo inferiori rispetto ai format tradizionali, infatti è in grado di soddisfare le richieste di un numero crescente di utenti senza richiedere un incremento di spazio o di risorse umane.

Nel corso degli anni Internet è stato caratterizzato da un percorso evolutivo. Le aziende che per prime si sono affacciate in rete hanno considerato Internet come mezzo da presidiare con le stesse modalità utilizzate in ambiti maggiormente tradizionali. I siti on-line erano utilizzati come pagine dove rafforzare l'identità dell'azienda e quella dei propri *brand*.

---

<sup>284</sup> P. Peretti, *Marketing digitale. Scenari, strategie, strumenti*, cit., p.16.

<sup>285</sup> Il marketing digitale è un concetto assai più profondo della semplice spiegazione di quali sono e cosa sono i nuovi strumenti tecnologici. Il marketing digitale identifica un nuovo modo di fare marketing: è ancora marketing, ma è pure digitale proprio perché le tecnologie hanno dato vita a un sistema profondamente differente.

Le aziende durante il periodo della prima affermazione di Internet hanno preferito continuare ad orientarsi verso strategie distributive e/o comunicative tradizionali, successivamente, una volta divenuta evidente la validità del canale virtuale, hanno intrapreso piani aventi come obiettivo quello di stabilire sinergie fra l'e-commerce ed il non (ancora) e-commerce.

Analizzando l'andamento di una ricerca effettuata da ContactLab nell'anno 2013 è possibile trarre alcune considerazioni. Lo studio si basa su di un campione costituito da 19.351 on-line *shopper* e 37.958 soggetti che acquistano solo off-line (per una dimensione totale del campione pari a 57.309 soggetti).

È opportuno riflettere su una peculiarità che caratterizza la realtà italiana: vi sono numerosi individui che navigano nei siti on-line delle aziende al fine di ricercare informazioni sui servizi, sui prodotti, sui *brand*, ma che al momento della concretizzazione dell'acquisto preferiscono gli *shop* tradizionali. Il 68% degli individui facenti parte del campione dichiara di ricercare spesso su Internet le caratteristiche di quanto desiderato<sup>286</sup>.

In seguito alcuni settori hanno utilizzato il Web come vero e proprio canale di vendita. Il terzo *step* evolutivo è stato caratterizzato dalla volontà delle aziende di orientarsi e realizzare siti web capaci di intrattenere e far partecipare i visitatori - consumatori. Attualmente le imprese cercano di interagire con numerosi *stakeholder* ponendosi al centro della relazione, inoltre mirano a coinvolgere emozionalmente i propri *target* facendo ricorso a strumenti quali: *blog*, *community*, *social media*, ecc<sup>287</sup>.

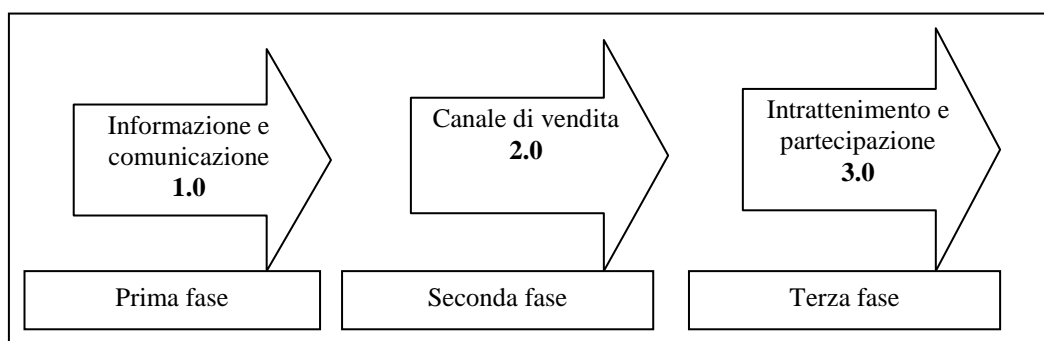
Riassumendo, possiamo osservare nell'evoluzione di Internet tre passaggi fondamentali, durante i quali si è gradualmente delineata una sempre maggior completezza dei servizi offerti tramite il Web (cfr. Fig. 3.3).

---

<sup>286</sup> ContactLab (in collaborazione con Netcomm), *E-commerce Report*, 2013, p.36.

<sup>287</sup> Le aziende italiane del comparto moda attualmente attive hanno l'occasione di ridefinire le loro strategie comunicative-promozionali e commerciali-distributive, sfruttando le vendite via Web per rafforzare il presidio di alcuni distanti mercati geografici, per conquistarne di nuovi o per trovare nuovi consumatori; tale strategia espansiva è realizzabile con tempi ed investimenti notevolmente ridotti rispetto ad approcci tradizionali, che ormai risultano troppo onerosi, lenti e soprattutto non più rispondenti alle esigenze dei consumatori. G. Finzi, *Il canale e-commerce*, in G. Iacobelli (a cura di), *Fashion Branding 3.0, La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda*, cit., pp. 148-149.

**Fig. 3.3: L'evoluzione delle funzioni svolte da Internet**



**Fonte:** elaborazione personale.

Nel corso degli anni Internet è passato da essere uno strumento di comunicazione ad essere una nuova vera e propria metafora di *business*. Le motivazioni alla base di questo radicale cambiamento sono da ricercare sia nei piani strategici delle aziende che nelle modifiche dei comportamenti dei consumatori.

Le *fashion company* si sono rese conto che i canali tradizionali incontravano le esigenze dei consumatori ma a fronte del sostenimento di elevati costi di gestione, quindi le aziende hanno sentito inizialmente la necessità di affacciarsi sulla rete presenziando contestualmente più tipologie di canali di vendita (con il passare degli anni alcune hanno addirittura abbandonato i canali di vendita tradizionali orientandosi esclusivamente sul canale on-line).

I consumatori in passato avevano più tempo e risorse economiche per effettuare i propri acquisti e quindi potevano recarsi fisicamente nel luogo dove erano disponibili i prodotti o servizi di cui necessitavano; a seguito dell'accelerazione dei ritmi della vita, della riduzione delle risorse da destinare ad alcuni capitoli di spesa, del cambiamento dell'atteggiamento dei soggetti, i consumatori si sono orientati sempre più verso canali innovativi. Il canale online permette ai soggetti interessati di navigare alla ricerca di informazioni, consente di confrontare prezzi e caratteristiche di un ampio assortimento (difficilmente realizzabile in un luogo fisico) ed inoltre il cliente può consultare e ricercare prodotti pur non acquistando gli stessi: quest'ultima possibilità offerta fa sentire i consumatori molto più liberi.

Fino a qualche anno fa la maggior parte dei *brand* della moda avevano come riferimento il Web 1.0<sup>288</sup>.

<sup>288</sup> Le imprese hanno considerato Internet, in una prima fase, come un canale nel quale essere presenti utilizzando le stesse modalità sfruttate nel marketing tradizionale. In tale stadio evolutivo i siti altro non erano che brochure in cui affermare e consolidare la propria identità aziendale e quella dei marchi posseduti nel portafoglio prodotti. A seguire, in alcuni settori, viene esplorato il Web 2.0 come canale di

L'anno della svolta è identificabile con il 2009, anno in cui numerose aziende sono state caratterizzate da una trasformazione importante che ha orientato le aziende di moda verso una radicale e completa riprogettazione della strategia utilizzata nel Web. Tale radicale cambiamento di rotta è stato facilitato dal verificarsi della crisi nel *retail* tradizionale che ha portato le aziende di moda (e non solo) a valutare o rivalutare le possibilità offerte dall'on-line. Le *fashion company* si sono affacciate al Web seguendo percorsi differenti, molti *brand* hanno capito che è importante essere indicizzati<sup>289</sup> sui motori di ricerca, altre sono rimaste affascinate dai *social media*, altre ancora hanno cominciato a vendere on-line rendendosi conto sia delle grandi potenzialità che delle criticità da gestire.

Al giorno d'oggi possiamo quasi scordarci il negozio, le commesse, i camerini troppo piccoli o fin troppo grandi. La partita dei *brand* del lusso si sta giocando e si giocherà sempre più on-line. I siti web di e-commerce permettono il raggiungimento di mercati lontani e difficili da presidiare, diventando sempre più sofisticati; recentemente sono state progettate delle applicazioni che concentrano tutte le fasi dalla comunicazione sino alla distribuzione del prodotto. L'impiego delle nuove tecnologie può contribuire alla realizzazione di un'esperienza di acquisto maggiormente completa e funzionale. Gli *store* on-line rappresentano le fondamenta per una strategia Web; per mezzo di una maggior *customizzazione* l'acquisto on-line si trasforma in un canale capace di rafforzare la fedeltà del consumatore al marchio<sup>290</sup>.

La spinta verso la crescita dell'e-commerce proviene dagli attuali on-line *shopper* ma non devono essere dimenticati gli individui che attualmente usano con regolarità ed elevata frequenza il Web per ricercare informazioni commerciali; tali soggetti possono essere definiti "acquirenti dormienti" e sono caratterizzati da un potenziale tasso di conversione che deve essere stimolato tramite accurate forme promozionali del canale on-line volte ad evidenziare i punti di forza del canale virtuale<sup>291</sup>.

La diffusione di Internet nel comparto moda trova differenti applicazioni, può essere utilizzato sia in ambito B2C (*business to consumer*, ovvero come strumento rivolto al

---

vendita. La fase definita Web 3.0 è caratterizzata da siti volti all'intrattenimento e a stimolare la partecipazione.

<sup>289</sup> Con il termine 'indicizzazione' si intende infatti l'inserimento di una o più pagine di un sito web nei database di un motore di ricerca: un sito indicizzato risulta quindi visitato e conosciuto da un motore di ricerca. Qualsiasi motore di ricerca è configurato per poter indicizzare il maggior numero possibile di contenuti, ma non è detto che tutti i contenuti di un sito siano automaticamente indicizzabili.

<sup>290</sup> *Opportunità e rischi (legali) dell'universo virtuale*, in *Il Sole 24 Ore*, 29 giugno 2011, p.28.

<sup>291</sup> ContactLab (in collaborazione con Netcomm, *E-commerce Report*, 2013.

consumatore finale), sia come B2B (*business to business*, ossia come strumento rivolto ad altre aziende operanti nella filiera della moda)<sup>292</sup>. Nel primo caso lo scopo è quello di ampliare la comunicazione-vendita ed anche quello di allinearsi alle richieste dei consumatori, mentre nel secondo caso l'obiettivo perseguito è quello di rendere più efficienti i rapporti all'interno della filiera produttiva e distributiva.

All'espansione dell'uso di Internet corrisponde l'importanza crescente del canale on-line nei processi di vendita del comparto moda, per tale ragione recentemente si sono sviluppati degli studi sul fenomeno dell'*on-line shopping experience* e sulla futura evoluzione della multicanalità (comprendente anche il canale virtuale).

Nel mondo della moda si sono affermati strumenti innovativi che rendono possibili contatti più stretti con i clienti, ad esempio il ricorso alla modellazione 3D permette al cliente di provare su di un modello virtuale il capo di abbigliamento o gli accessori a cui è interessato visualizzandoli da diverse angolazioni e punti di vista. Nel *fashion world*, ma anche in altri settori, è emersa come aspetto critico l'impossibilità di ispezionare in maniera dettagliata il prodotto. Per tale ragione alcune aziende di moda hanno adottato la tecnica dei modelli virtuali, riscontrando notevoli incrementi nei fatturati del canale on-line. Le aziende che hanno ottenuto buoni risultati attraverso i siti web sono identificabili con quelle che hanno saputo ridurre una delle principali barriere all'entrata del canale on-line: l'impossibilità di indossare il capo di abbigliamento o l'accessorio e di poterlo esaminare approfonditamente di persona. Una ricerca ha evidenziato come attraverso l'adozione di semplici modelli virtuali i consumatori si siano sentiti maggiormente coinvolti nell'esperienza di acquisto, manifestando addirittura una miglior percezione del canale on-line rispetto alla moltitudine di canali tradizionali. L'accurata progettazione dei siti web ha permesso di raggiungere un elevato traffico degli *store* virtuali, consentendo a questo canale di essere usato sia per attrarre e fidelizzare i clienti che per incrementare (e/o sostituire) il valore delle vendite totali<sup>293</sup>.

Dopo aver riflettuto sulla diffusione e successiva evoluzione di Internet intendo adesso approfondire la tematica dell'e-commerce riportando qualche *trend*. L'osservatorio eCommerce B2C Netcomm - School of Management del Politecnico di

---

<sup>292</sup> S. Saviolo - S. Testa, *Le imprese del sistema moda. Il management al servizio della creatività*, cit., p. 274.

<sup>293</sup> F. Sciuccati, *Fashion Retail: il ruolo della shopping experience e della multi-canalità*, in G. Iacobelli (a cura di), *Fashion Branding 3.0. La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda*, cit., pp. 80-82.

Milano aveva fatto delle previsioni per l'anno 2013 riguardo al mercato italiano, sinteticamente riassumibili nel grafico (cfr. Tab. 3.4 ).

**Tab. 3.4: Previsioni E-commerce BtoC anno 2013**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescita <b>vendite</b> siti Web italiani pari al 17%.</li> <li>• <b>Fatturato stimato</b> 11,2 miliardi di €.</li> </ul> <p>I <b>principali comparti in crescita</b> rispetto al 2012 sono:</p>					
<b>Abbigliamento</b> 27%	Informatica 24%	Grocery 18%	Turismo 13%	Assicurazioni 12%	Editoria 4%
<p>L'<b>export</b> è in crescita del 23% e risulta essere composto: per il 31% dall'abbigliamento e per il 55% dal turismo, per un valore complessivo di oltre 2 miliardi di euro.</p> <p>Un andamento che spicca è quello relativo al <b>Mobile Commerce</b> (o M-commerce) italiano (+160%) anche se in valore assoluto gli acquisti effettuati da <i>smartphone</i> non arrivano a 430 milioni di euro.</p>					

Fonte: elaborazione personale dati ricerca Netcomm - ContactLab 2013.

È stato necessario osservare l'andamento effettivo dell'e-commerce (dell'anno 2013) per poter effettuare il passaggio dall'analisi delle stime allo studio del reale *trend*. Nel 2013 l'e-commerce BtoC in Italia ha continuato a crescere, principalmente grazie al contributo di tre fattori: il primo è legato alla crescita di alcune delle grandi *Dot Com*, il secondo è identificabile con i risultati positivi di alcuni *retailer* tradizionali (che già negli anni passati credevano nel canale on-line, sviluppando interessanti progetti multicanale on-line - rete fisica), infine vi è la significativa crescita del *mobile commerce* che nel 2013 ha visto una crescita del 200% del proprio valore.

Disaggregando il valore delle vendite e-commerce BtoC in vari comparti merceologici si osservano degli andamenti sempre positivi, ma differenti fra loro. Da un lato ci sono comparti come l'abbigliamento, l'informatica, l'elettronica di consumo ed altri che crescono a tassi elevati compresi fra il 20% ed il 30%; dall'altro ci sono settori che crescono, ma con tassi più contenuti compresi fra il 6% ed il 14%. Per cercare di velocizzare la crescita è necessario migliorare l'offerta on-line, oggi ancora poco esaustiva in alcuni ambiti, oltre allo sviluppo dei paradigmi del *New Internet* basati su particolari *device* come gli *smartphone* ed i *tablet* e dall'investimento in nuovi modelli di business indirizzati verso il vantaggio di prezzo per il consumatore finale.

Da aprile 2012 fino ad aprile dell'anno successivo gli acquirenti online sono aumentati di oltre il 50% raggiungendo una quota 13,6 milioni (fonte Human Highway-Netcomm<sup>294</sup>).

Un'indagine, svolta su un *panel* di 61.000 utenti, effettuata da Netcomm-ContactLab sui comportamenti di acquisto dei consumatori ha analizzato le differenti abitudini in cinque paesi europei: Italia, Gran Bretagna, Germania, Francia, Spagna (l'indagine sopra citata è parte integrante dello *European Digital Behaviour Study 2013*). I paesi sopra citati mostrano andamenti diversi l'uno dall'altro (cfr. Fig. 3.5).

**Fig. 3.5: Le abitudini degli utenti internet**

Italia	Gran Bretagna	Spagna
<b>Il 90% degli utenti si informa on-line sui prodotti, ma solo il 34% effettua l'acquisto in rete.</b>	I soggetti che si informano su Internet nella maggior parte dei casi acquistano online.	Il 50% degli utenti acquista su Internet.

**Fonte:** elaborazione personale dati indagine Netcomm-ContactLab 2013.

Il presidente di Netcomm (Consorzio del Commercio Elettronico) Roberto Liscia afferma che: *l'eCommerce è una grande opportunità per le nostre aziende, soprattutto nella difficile congiuntura economica.*

Alcune indagini di mercato mostrano come il settore dell'abbigliamento sia diventato uno dei principali nell'ambito dell'e-commerce. Il numero di acquirenti on-line nel comparto della moda è in continua crescita. Nel 2013 è aumentata ulteriormente la quantità e la qualità dell'offerta on-line; tali miglioramenti sono in gran parte dovuti sia all'ingresso di nuove aziende dell'abbigliamento che all'estensione della gamma da parte di alcuni *player* dell'e-commerce. Attualmente si sta rafforzando sempre più il rapporto intercorrente fra l'e-commerce e la moda.

Uno studio svolto da Human Highway per Netcomm conferma il *trend* di crescita delle vendite on-line nel settore della moda. Il numero di italiani che utilizzano il Web per effettuare gli acquisti nel settore dell'abbigliamento sono sempre di più: nei primi otto mesi del 2013 le vendite on-line del comparto moda sono state dominate da una crescita del 25,5% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. La moda si è

---

<sup>294</sup> L'istituto di ricerca italiano specializzato nell'analisi dei servizi, della comunicazione e del marketing online.

affermata come uno dei settori con le performance migliori per quanto riguarda le vendite online.

Le vendite del comparto, stando ad alcuni dati statistici relativi al 2013 distribuiti dal presidente di Netcomm, Roberto Liscia, evidenziano due tendenze:

1. le vendite crescono a doppia cifra +27%;
2. il fatturato delle vendite di abbigliamento supera 1 miliardo e 300 milioni di euro.

Le aziende di moda italiane possono vantare una lunga e consolidata esperienza nel settore di appartenenza, ma anche e soprattutto di una caratteristica difficilmente imitabile: l'italianità<sup>295</sup>. Tuttavia seppur le *fashion company* italiane sono dotate di un notevole vantaggio rispetto ad aziende di moda di altre zone del mondo, devono cercare di sviluppare alcune caratteristiche che attualmente non hanno:

- ❖ dimestichezza con la tecnologia (il Web ha regole proprie);
- ❖ consapevolezza del potere dei concorrenti;
- ❖ conoscenza delle metodologie di vendita on-line;
- ❖ disponibilità di personale con conoscenze in ambito dell'e-commerce<sup>296</sup>.

La necessità di affiancare al negozio tradizionale il negozio virtuale è emersa solo nel momento in cui le aziende di moda hanno riconosciuto il canale on-line come una buona opportunità, nel senso che a fronte di notevoli investimenti avranno una buona probabilità di ottenere dei ritorni.

A fronte di una dinamica in costante crescita, l'e-commerce italiano risente di alcune consuetudini che non lo rendono ancora uno strumento di massa. Nonostante un'elevata percentuale di utenti si informino su internet circa i prodotti e i *brand* a cui sono interessati, solo il 34% acquista on-line, ma la situazione sta mutando.

Gli elementi che frenano i consumatori sono molteplici; una delle cause principali è rappresentata dalla diffidenza dei consumatori italiani nei confronti della sicurezza dei sistemi di pagamento.

L'*E-Commerce Report del 2013* realizzato da ContactLab (in collaborazione con Netcomm), esamina un campione di soggetti (di dimensione pari a circa 60.000 individui) ed evidenzia tre principali barriere allo sviluppo del commercio on-line:

1. ridotta confidenza con il prodotto digitalizzato<sup>297</sup>;

---

<sup>295</sup> Nel mondo spesso italianità è sinonimo di moda, gusto e qualità.

<sup>296</sup> M. Tegov, *E-commerce abbigliamento: cresce ancora*, all'indirizzo <http://www.commercio-online.com/e-commerce-abbigliamento>, 5 luglio 2013.

<sup>297</sup> Gli individui preferiscono informarsi personalmente presso il venditore.



2. diffidenza nei confronti dei pagamenti on-line<sup>298</sup>;
3. timori sull'effettiva ricezione del prodotto e sensazione di perdita del controllo della logistica<sup>299</sup>.

Tutti questi motivi costituiscono dei parziali ostacoli allo sviluppo dell'e-commerce. Le aziende in generale, ed anche quelle di moda, devono cercare di sviluppare una cultura atta ad eliminare le barriere psicologiche correlate alla sicurezza.

Le *fashion companies* devono orientarsi verso la creazione di una relazione come elemento fondamentale dell'acquisto on-line, seguendo il cliente in ogni fase: il momento relativo al pre-acquisto dovrà essere caratterizzato dalla trasparenza, la logista dovrà essere dominata dall'efficacia, il post-vendita orientato al “*caring*” del cliente e così per ogni fase di contatto. Il punto vendita fisico non deve essere realizzato in contrapposizione con il canale virtuale, ma deve rappresentare il luogo ideale per la realizzazione di una strategia tra *retail* off-line ed e-commerce.

Per cercare di offrire maggior garanzia ai consumatori Netcomm ha pensato di realizzare un sigillo con cui certificare i siti di e-commerce che si orientano verso *standard* di sicurezza e trasparenza per lo *shopping* on-line.

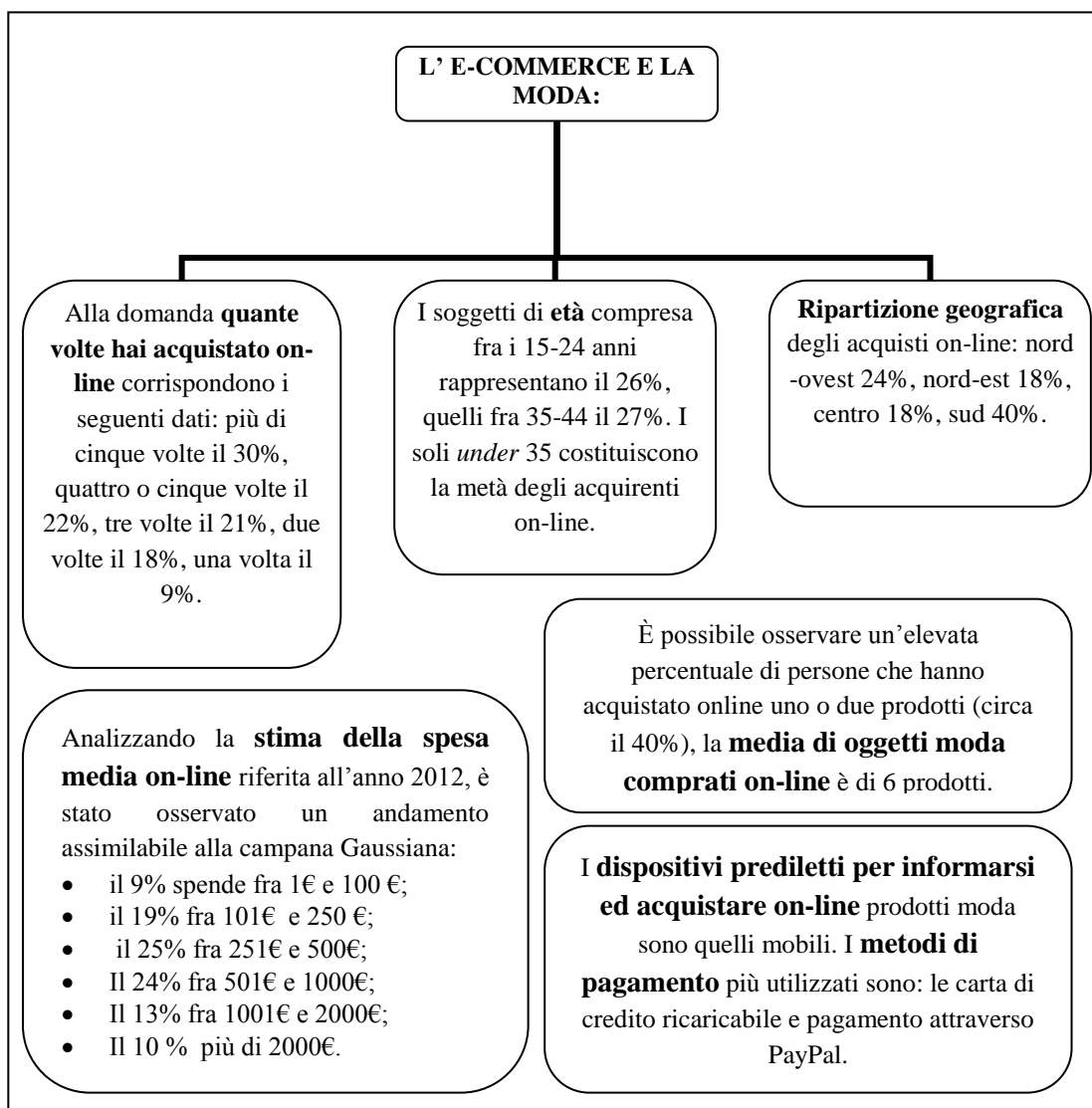
Spostando l'attenzione dal *trend* on-line verso il consumatore on-line, è utile richiamare lo studio svolto da ContactLab dedicato agli acquirenti on-line di articoli di moda, in cui vengono illustrate le caratteristiche e le abitudini degli utenti che hanno dichiarato di aver acquistato on-line almeno un articolo nell'anno 2012 (Cfr. Tab. 3.6).

---

<sup>298</sup> I consumatori hanno poca fiducia nei metodi di pagamento online e quindi preferiscono pagare in contanti.

<sup>299</sup> Gli acquirenti ritengono complesso l'esercizio del diritto di recesso, sostengono che i costi di spedizione sono troppo elevati inoltre ritengono che la possibilità di restituire i prodotti non sia espressa.

**Tab. 3.6: L'e-commerce e la moda: abitudini e comportamenti di chi acquista online prodotti moda, anno 2012**



**Fonte:** elaborazione personale dati *E-Commerce Consumer Behaviour Report 2012*.

Per poter osservare una reale affermazione dell'e-commerce sono dovuti trascorrere un certo numero di anni, in tale arco temporale le aziende di moda hanno smesso di vedere il canale on-line come una versione moderna dei cataloghi postali ed inoltre sono riusciti a modernizzare ed arricchire la proposta dei canali virtuali rispetto a quelli tradizionali (cfr. Fig. 3.7).

**Fig. 3.7 : Caratteristiche proposta canale on-line versus canali tradizionali**

<b>Vantaggi acquisti on-line:</b>
1) <b>Vastità assortimento</b> prodotti a disposizione > canale tradizionale
2) <b>Risparmio economico:</b> confronto prezzi e offerta
3) <b>Risparmio tempo</b>
<b>Esigenze clienti on-line e off-line:</b>
sembrebbes che clienti on-line e off-line abbiano differenti esigenze, i primi cercano un catalogo prodotti ampio e una maggior convenienza, mentre i secondi cercano tramite il negozio di ottenere assistenza e servizio al cliente.

**Fonte:** elaborazione personale.

Dai dati e dalle indagini riportate emerge chiaramente come il settore della vendita on-line di prodotti di moda goda di un buon andamento, con un *trend* positivo di progressione notevole.

### **3.3. L'impatto della progettazione del sito Web sul ritorno economico nel settore moda**

Il panorama dei siti Internet racchiude una pluralità di tipologie. Nell'ambito *Business to Consumer* Internet viene usato dalle *fashion companies* nei seguenti modi:

- ❖ come strumento di comunicazione per mostrare le collezioni e fornire le informazioni per la reperibilità dei prodotti;
- ❖ per la vendita diretta dei prodotti;
- ❖ per la raccolta di informazioni circa i consumatori;
- ❖ come strumento di intrattenimento.

Oggi una separazione così netta fra le differenti tipologie di siti web non è corretta, le aziende di moda attualmente attive cercano di offrire una esperienza completa. In base alle scelte effettuate dalle aziende circa il sito vi sarà da seguire un piano strategico e di realizzazione del progetto più o meno complesso.

La decisione di riferirsi direttamente ai consumatori è molto delicata ed implica la messa in atto di un piano ambizioso che deve essere incisivo e capace di generare ritorni economici.

Le aziende per ottenere dei buoni risultati attraverso il canale virtuale devono seguire un approccio *Internet oriented*, fondato sulla consapevolezza dell'unicità e particolarità dello strumento, evitando di riprodurre e copiare il catalogo aziendale. Una peculiarità dei siti web è rappresentata dalla costante necessità di aggiornamento, non sarà

sufficiente realizzare un buon sito, ma andrà modificato e migliorato continuamente al fine di motivare gli utenti<sup>300</sup> a collegarsi frequentemente. Cercando di classificare i siti in relazione alle caratteristiche è possibile individuare tre tipologie principali<sup>301</sup>:

I siti vetrine sono dotati di semplici funzionalità di interazione con i potenziali acquirenti; generalmente lo scopo di tale tipologia è identificabile con l'attività di promozione, per questa ragione gli ideatori del sito ricorreranno ad un massiccio uso di componenti multimediali. Molti *brand*, invece, ancora oggi utilizzano Internet solo come uno spazio virtuale in cui proporre immagini simili a quelle dei cataloghi cartacei, rinunciando così alle potenzialità del mezzo.

Le aziende possono orientarsi anche verso siti caratterizzati da funzionalità base di e-commerce, i quali, rispetto ai siti sopra descritti, presentano sempre un catalogo di prodotti e/o servizi, ma altresì offrono al cliente la possibilità di effettuare gli acquisti.

Potremmo dire che lo *step* evolutivo successivo è identificabile con i siti dotati di avanzate funzionalità di e-commerce<sup>302</sup>; viene così concretizzata la “virtualizzazione dell'azienda di moda” proiettata verso un canale di vendita innovativo.

La scelta della tipologia di sito verso cui orientarsi e la successiva gestione dello stesso costituiscono momenti fondamentali per la definizione della strategia aziendale, che rispetto al passato sarà articolata in più sfere: una riguardante il mondo reale, fisico, ed una concernente il mondo virtuale da cui discende un vero e proprio progetto informatico.

Le possibili soluzioni tecnologiche a disposizione delle aziende per la realizzazione dei siti web dovranno tenere ben presenti: l'esperienza che vogliono offrire, la quale è strettamente connessa alla tipologia di utenti (che variano da navigatore esperto a dilettante) e la dimensione degli obiettivi, in quanto gli utenti che navigano in rete

---

<sup>300</sup> I consumatori devono essere posti al centro dell'attenzione aziendale, i potenziali acquirenti non sono più visti come bersagli da colpire ma soggetti con cui instaurare un dialogo. P. Peretti, *Marketing digitale. Scenari, strategie, strumenti*, cit., p. 314.

<sup>301</sup> Un'ulteriore possibilità per quanto concerne la realizzazione delle pagine Web è costituita dai siti di servizio, i quali sono principalmente dedicati al *Business To Business* e sono configurabili come una modalità di contrattazione e di acquisto da parte delle aziende. I siti di servizio sono caratterizzati da un'elevata complessità tecnologica in quanto tramite essi vengono raccolte richieste particolari e modalità di acquisto, come aste a ribasso e a rialzo, che necessitano di soluzioni tecnologiche innovative.

<sup>302</sup> I siti in questione hanno caratteristiche simili a quelle dei negozi reali; una peculiarità è costituita dalla necessità di realizzare una infrastruttura che sia capace di offrire i contenuti multimediali e le informazioni riguardanti i prodotti al vasto insieme di utenti.

hanno scopi diversi e quindi il sito dovrà cercare di attirare l'attenzione del più vasto numero di navigatori possibile.

La soluzione scelta dovrà essere coerente con il *target* di riferimento, perché se così non fosse non garantirebbe neanche la funzione di comunicazione generalmente necessaria e precedente rispetto alla funzione di vendita.

Un vantaggio di Internet è rappresentato dalla libertà di percorso lasciata al navigatore<sup>303</sup>: sarà il soggetto a decidere quando, quali e come visitare le pagine, per tale motivo, al fine di attirare l'attenzione dell'utente, è necessario che l'azienda di moda realizzi un sito web denso di informazioni utili e in continuo aggiornamento/revisione ma che allo stesso tempo sia facile da consultare.

Emergono due caratteristiche fondamentali per garantire il successo dei siti web aventi come scopo la vendita di prodotti moda:

1. il consumatore deve avere una fiducia già consolidata verso l'azienda;
2. il prodotto dovrebbe essere il più standardizzato possibile, in quanto i risultati migliori attraverso la vendita on-line si ottengono quando il consumatore ha già testato il prodotto.

Le prime aziende di moda che si sono confrontate con il canale on-line hanno preferito offrire soprattutto accessori, i quali sono dotati di alcune caratteristiche per cui è più facile venderli attraverso l'e-commerce.

L'attivazione del canale on-line porta con sé una serie di aspetti delicati e a volte critici, l'onere del magazzino si trasferisce dalla distribuzione all'azienda ed anche la gestione dell'assortimento ed ampiezza dell'offerta passa nelle mani delle *maison* di moda. Può verificarsi, e non di rado si concretizza, una cannibalizzazione delle strategie distributive tradizionali.

L'espansione del canale online è ormai un dato acquisito, quindi le aziende di moda non potranno trascurare tale strumento, ma una volta deciso di affacciarsi e proporre i propri prodotti su Internet si troveranno a dover effettuare altre scelte riguardanti la realizzazione del sito, l'offerta di servizi, la gestione della piattaforma e altre questioni fondamentali al fine di realizzare un canale con caratteristiche rispondenti al contesto in cui opera ed in linea con le esigenze dei consumatori.

---

<sup>303</sup> Internet è stato paragonato ad una grande "libreria", ove sono collocati molti libri disposti purtroppo senza alcun ordine preciso. Il soggetto che si troverà a navigare in rete dovrà saper discernere nel "mare infinito" delle informazioni offerte solo quelle utili al processo decisionale.

Internet nell'ottica *BtoB* ha uno scopo differente rispetto all'ambito *BtoC*, nel primo caso viene utilizzato per favorire la comunicazione, in particolare serve ad accrescere la circolazione delle informazioni all'interno della filiera con l'obiettivo finale di soddisfare un consumatore sempre più attento, informato e quindi esigente. Le aziende che vogliono ottenere un reale vantaggio competitivo nel lungo periodo devono essere capaci di raccogliere, elaborare e gestire un grande bagaglio informativo a loro disposizione. Nel gestire una mole elevata di informazioni le imprese possono incontrare alcune difficoltà, prima fra tutte, la complessità di collegamento all'interno della filiera, sia fra i vari livelli produttivi che fra il comparto produttivo e quello distributivo, che devono diventare utilizzatori ed erogatori della conoscenza. In tale ambito è possibile considerare Internet come una forma organizzativa capace di raccogliere conoscenze e renderle fruibili ai soggetti della filiera, secondo un progetto di coinvolgimento tra produzione e punti vendita basato sullo sfruttamento delle sinergie<sup>304</sup>.

Nel 2009 IBM ha condotto una ricerca sui siti di più di 100 aziende *Fashion & Luxury*, lo studio aveva come obiettivo quello di riflettere e comprendere le principali caratteristiche del *digital channel*. L'analisi condotta è stata completata attraverso alcune interviste rivolte a esperti del settore e dirigenti di diverse *fashion companies*; a studio ultimato è stato possibile definire differenti modelli di utilizzo del canale digitale. Per meglio comprendere lo studio è opportuno il riferimento ad un grafico caratterizzato da un asse orizzontale in cui si evidenzia l'intensità della relazione, ovvero identifica quale sia il rapporto con il cliente finale attraverso l'uso del Web. L'utente che naviga in rete sulla pagina parte da un'esperienza generica comune a tutti i soggetti che si confrontano con il sito; allo stadio evolutivo successivo l'azienda può arricchire la relazione con l'utente attraverso una conoscenza maggiore dello stesso in modo da orientarsi verso una comunicazione personalizzata; l'ultimo *step* evolutivo prevede una comunicazione coerente attraverso una strategia multicanale. Sull'asse verticale viene posta la variabile relativa alla completezza del servizio, ossia il valore aggiunto offerto dal sito web dell'azienda di moda. Non tutte le fashion company operano nel canale virtuale seguendo un progetto a 360 gradi, ogni impresa sceglierà come sfruttare il

---

<sup>304</sup> S. Saviolo - S. Testa, *Le imprese del sistema moda. Il management al servizio della creatività*, cit., pp. 274-279.

nuovo strumento. Alcuni siti vengono pensati e realizzati con il solo scopo di presentare e far conoscere ad un più vasto numero di consumatori il brand, in tal caso il canale online viene usato come strumento di comunicazione coerente con l'immagine aziendale off-line, si parla di servizio *basic*. Altri cercano di realizzare un sito web in grado di generare un servizio più avanzato, offrendo agli utenti contenuti multimediali che dovrebbero attrarre il consumatore rendendo l'esperienza in Internet più completa e coinvolgente grazie ad un servizio multimediale. Un'ulteriore possibilità a disposizione delle aziende di moda è quella di offrire un servizio di E-shopping, caratterizzato da un ulteriore ampliamento del servizio offerto al cliente.

Al fine di spiegare in maniera sintetica quanto esposto sopra è opportuno utilizzare una matrice (cfr. Tab. 3.8).

**Fig. 3.8: I modelli operativi di sviluppo del *digital channel***

<b>COMPLETEZZA SERVIZIO</b>	<b><i>E- shopping</i></b>	Completamente in <i>outsourcing</i>	Verso l' <i>E-shopping</i>	Esperienza personalizzata
	<b>Multimedia</b>	Coinvolgimento emotivo	Comunicazione 1to1	Esperienza a 360°
	<b><i>Basic</i></b>	Vetrina	Enfatizzazione del <i>brand</i>	
		<b>Generica</b>	<b>Personalizzata</b>	<b>Multicanale</b>
<b>INTENSITÀ RELAZIONE</b>				

**Fonte:** rielaborazione dati analisi IBM (2009) riportata da S. Bernasconi - M. Curiotto, *Modelli e strumenti per la gestione multicanale di un brand*, in G. Iacobelli (a cura di), *Fashion Branding 3.0, La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda*, cit., p. 124.

Il *digital channel* viene usato da numerose aziende della moda, ogni *fashion company* interpreta il canale secondo un diverso modello operativo; non è possibile individuare un modello migliore in assoluto, ma è importante che la tipologia prescelta sia in linea con gli obiettivi aziendali prefissati, al fine di garantire una coerenza strategica.

Una volta che l'azienda ha deciso di competere attraverso il canale digitale dovrà seguire alcune direzioni di sviluppo. Potenziare l'*e-shopping*, identificato come strumento capace di generare flusso monetario da parte degli utenti presenti on-line e come volano per incrementare il traffico verso i propri negozi fisici; fidelizzare realmente i propri clienti attraverso servizi personalizzati; offrire un'esperienza Web

che diffonda e rafforzi il *brand* coinvolgendo i visitatori (*CRM Analytics*). Questo approccio permette di generare traffico e di accrescere il numero dei potenziali clienti, inoltre tale strategia permette la raccolta di molte informazioni (riguardanti i clienti) utili all'azienda per comprendere esigenze e *trend*<sup>305</sup>.

Per giungere alla scelta del modello di *business* con cui affrontare le vendite su Internet è opportuno capire qual è il progetto strategico alla base dell'ampliamento dei canali utilizzati, quali sono le attività da svolgere per rendere operativo il nuovo strumento e, di conseguenza, quali funzioni aziendali sono coinvolte.

Le competenze e le attività richieste per la concretizzazione del canale elettronico spaziano in numerosi ambiti aziendali, il progetto coinvolgerà diverse funzioni fra cui rivestono un ruolo fondamentale: la strategia, il web design, tecnologia, marketing, gestione, logistica e la sfera legale. Visto il lungo elenco di attività necessarie per la realizzazione del canale on-line, difficilmente le PMI italiane avranno tutte le competenze per affrontare un piano così articolato in totale autonomia. Non saranno solo le aziende di piccole e medie dimensioni ad avere bisogno di fornitori esterni per la realizzazione del sito, ma anche le realtà di più grandi dimensioni ricorreranno all'esternalizzazione<sup>306</sup>. Numerose aziende non sono capaci o non hanno le risorse necessarie per realizzare un progetto di vendita online: anche se sarebbe sempre meglio concretizzare autonomamente il sito e gestire tutti gli ambiti connessi, in tale situazione l'azienda dovrà cercare consulenti esterni per la realizzazione. La scelta dei consulenti è fondamentale per raggiungere dei buoni risultati tramite il canale virtuale, inoltre, l'azienda potrebbe momentaneamente appoggiarsi a persone esperte esterne cercando però di stimolare la formazione del personale interno (L'e-commerce è una attività strategica, attraverso cui le *fashion companies* stabiliscono una relazione diretta con il cliente finale<sup>307</sup>). La scelta del fornitore è sicuramente uno degli aspetti più critici, in

---

<sup>305</sup> S. Bernasconi -M. Curiotto, *Modelli e strumenti per la gestione multicanale di un brand*, in G. Iacobelli (a cura di), *Fashion Branding 3.0, La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda*, cit., pp. 125-126.

<sup>306</sup> È opportuno specificare che la soluzione di *outsourcing*, che in molti casi può risultare ottimale per ovviare alla scarsità di competenze nel contesto virtuale, presenta degli inconvenienti, in quanto esternalizzando completamente le attività che vanno dalla realizzazione alla gestione del sito web, l'azienda proprietaria del *brand* non svilupperà per il futuro alcune competenze che necessariamente devono essere presenti.

<sup>307</sup> Uno dei vantaggi principali del canale on-line coincide con la possibilità per l'azienda di moda di entrare in contatto con i propri clienti finali senza alcuna intermediazione; quindi se l'azienda decide di realizzare il sito affidando il progetto a soggetti o aziende esterne ridurrebbe uno dei punti di forza dell'e-commerce, inoltre perdendo il contatto diretto con i consumatori non avrebbe la possibilità di conoscere



quanto da tale decisione discende il successo o l'insuccesso del canale virtuale, la scelta è orientata dal livello tecnologico di partenza dell'impresa stessa.

L'azienda dovrà avere in mente una precisa strategia, il progetto e-commerce generalmente nasce dopo una analisi dettagliata dello stato dell'azienda di moda, come punto di partenza viene esaminato il posizionamento del *brand* e gli obiettivi prefissati per il medio lungo periodo. Dopo questa fase iniziale vengono fissati gli obiettivi e viene deciso il *business plan* della progettazione del canale virtuale<sup>308</sup>.

Una volta fissati gli obiettivi l'azienda e/o i consulenti esterni<sup>309</sup> coinvolti procedono allo sviluppo del sito, che dovrà essere coerente con l'immagine ed i valori di cui è portatrice l'azienda. Una caratteristica fondamentale per i siti Web è rappresentata dall'usabilità intesa in termini di: ergonomia, semplicità della navigazione, performance, ecc.: se dovesse venire a mancare o se fosse scarsa l'usabilità del proprio sito web, l'azienda non sfrutterebbe adeguatamente l'opportunità offerta dal canale, perdendo così una parte dei propri potenziali consumatori.

Dopo che è stata decisa la realizzazione del sito, l'azienda sceglierà i contenuti dello stesso, tuttavia, deve essere rimarcato che la definizione di come organizzare e cosa proporre non avverrà una sola volta<sup>310</sup>.

Nel canale on-line l'attività principale è identificabile con la vendita di beni tramite Internet ai clienti, ma le sfere coinvolte vanno dalla gestione del *software* alla finanza.

Dopo aver brevemente descritto alcuni degli aspetti necessari per la realizzazione di un progetto di commercio elettronico<sup>311</sup> è opportuno analizzare la correlazione esistente fra la progettazione del sito ed il risultato economico ottenibile tramite lo specifico

---

singularmente ogni cliente e di conseguenza non avrebbe modo di personalizzare la vendita e la comunicazione.

<sup>308</sup> Il *business plan* include informazioni riguardanti gli investimenti necessari, la ripartizione dei costi fissi e dei costi variabili, le stime sui ricavi attesi, ecc.

<sup>309</sup> Le aziende che destinano quasi interamente le proprie risorse nel *core business*, generalmente non hanno a loro disposizione soggetti con approfondite competenze informatiche per tale motivo dovranno rivolgersi a dei fornitori globali, tramite questa strategia minimizzeranno la necessità aziendale della conoscenza del mondo Internet e l'unica decisione che rimarrà interna sarà quella relativa ai contenuti che devono essere comunicati ai consumatori.

<sup>310</sup> I contenuti devono essere sottoposti ad un costante aggiornamento fondamentalmente per due motivi: il primo è quello di tenere vivo il sito, ed il secondo, per favorire l'indicizzazione sui motori di ricerca i quali premiano i siti più dinamici e attivi.

<sup>311</sup> La complessità del piano di realizzazione del canale virtuale comporta quasi sicuramente il ricorso a soggetti esterni: anche se l'azienda non ha a disposizione le risorse e/o le competenze dovrà cercare di analizzare e conoscere le componenti e se sarà possibile dovrà gestirle internamente. Nel caso in cui la gestione autonoma non fosse possibile oppure non fosse conveniente nel b.p. l'azienda dovrà scegliere dei fornitori qualificati. Dal momento in cui la *fashion company* si rende conto di non essere in grado di curare da sola la realizzazione del sito dovrà comunque pensare che nel medio o lungo periodo sarà necessario offrire dei programmi di crescita professionale degli addetti interni

canale virtuale; solo uno spazio ben organizzato e gestito può costituire la premessa per orientarsi verso dei buoni risultati.

In particolare focalizzo la mia attenzione sul gruppo Yoox che si propone come *partner* globale di Internet *retailer* per i principali *brand* della moda e del *design*. Il Gruppo, attraverso la gestione di negozi on-line multi-marca e mono-marca, vende ad una clientela localizzata in differenti paesi, alla quale offre prodotti di moda (molti dei quali provengono da aziende note a livello mondiale).

La posizione di rilievo raggiunta dal gruppo nel corso del tempo, è favorita dalle conoscenze sviluppate nel canale di vendita on-line, sia in relazione alle competenze di gestione delle varie fasi della catena del valore, sia in termini di comprensione dei bisogni e dei desideri dei consumatori. Il Gruppo Yoox è caratterizzato da una spiccata propensione alla globalità, tale caratteristica è fondamentale sia per la capacità distributiva (estesa ai principali mercati della moda) che per l'ampiezza dei formati commerciali e delle soluzioni offerte.

La società ha iniziato la propria attività nel 2000 con l'apertura del negozio *multibrand* yoox.com; a partire dal 2006, basandosi sulle competenze sviluppate e sul successo raggiunto, il Gruppo ha intrapreso un piano espansivo identificabile con una nuova linea di *business*, dedicata alla progettazione, realizzazione e gestione in esclusiva dei negozi *monobrand online store* di alcuni dei principali marchi della moda a livello globale.

Nel 2008, il Gruppo inaugura una nuova *luxury boutique* on-line, thecorner.com. L'aspetto pionieristico di tale *boutique* è il *retail concept*, il *corner*, *mini-store* e piattaforma creativa dedicata ad ogni *brand*<sup>312</sup>, cui segue nel 2012 il lancio di shoescribe.com, spazio on-line interamente dedicato alle scarpe da donna, oltre a contenuti editoriali originali e servizi esclusivi dedicati alle scarpe.

Dopo aver chiarito la struttura organizzativa del gruppo è opportuno porre particolare attenzione alla quotazione in borsa della società, avvenuta durante l'anno 2009. Federico Marchetti, fondatore e amministratore delegato di Yoox, può essere definito il pioniere dell'e-commerce in Italia. La società ha saputo sfruttare nel corso del tempo le potenzialità offerte dalla rete, proprio per tale ragione nel 2009 è stata quotata in

---

<sup>312</sup> Nella *boutique* on-line si rivelano le ultime novità accompagnate da contenuti multimediali che offrono ai clienti un visione inconsueta del mondo dei *designers*.

borsa<sup>313</sup>. I risultati dell'anno della quotazione sono stati positivi, tramite la stessa sono state raccolte delle risorse successivamente investite per incrementare l'espansione internazionale e per lo sviluppo di ulteriori competenze tecnologiche utili al fine di offrire un servizio di elevato livello (ai clienti ed ai *brand* della moda)<sup>314</sup>.

Andando a porre l'attenzione sul contesto competitivo odierno, si denota che anche nel 2013 il mercato *retail* on-line ha continuato ad essere caratterizzato da una crescita sostenuta in quasi tutti i mercati geografici e le principali categorie merceologiche. Tale crescita è stata sensibilmente superiore rispetto a quella del mercato *retail* tradizionale, permettendo così al canale on-line di aumentare ulteriormente il proprio tasso di penetrazione sul mercato *retail* totale, a testimonianza del crescente *trend* di adozione di Internet quale canale di *shopping* complementare ai negozi fisici<sup>315</sup>.

Le ragioni alla base della crescita in tutto il mondo del mercato *retail* on-line sono molteplici, tra cui svolgono un ruolo fondamentale la maggior selezione dei prodotti offerti sul web, la crescente sicurezza degli acquisti in rete e la ricerca della convenienza "a tutto tondo".

Continua il *trend* di crescita del numero di utenti Internet e di coloro che acquistano on-line, inoltre si verifica anno dopo anno l'incremento della spesa media annua per utente; tali andamenti testimoniano l'emergere di una generazione sempre più "*digitally native*". L'importanza crescente dell'ambito digitale è confermata dalla richiesta da

---

<sup>313</sup> Yoox rappresenta l'unica azienda ad essersi quotata nell'anno 2009. Una conseguenza della pervasiva crisi economica, che allo stesso tempo mette in risalto i vantaggi di Internet (e del connesso e-commerce) come strumento per superare le difficoltà economiche.

<sup>314</sup> Estratto dall'intervista effettuata da Ciaopeople per Dialoghi digitali a Federico Marchetti, Federico Marchetti, yoox e la quotazione in borsa: "L'e-commerce è in grandissima crescita", 25 gennaio 2010, all'indirizzo: <http://tech.fanpage.it/federico-marchetti-yoox-e-la-quotazione-in-borsa-le-commerce-e-in-grandissima-crescita/>

<sup>315</sup> All'interno del mercato *retail* on-line, il Gruppo YOOX opera nel settore *fashion* (definito come il raggruppamento dei mercati dell'abbigliamento, calzature, gioielli e orologi), che, secondo i dati di Forrester Research, nel 2013 ha rappresentato circa il 25% del mercato *retail* on-line in Europa Occidentale e il 21% del mercato *retail* on-line negli Stati Uniti, registrando tassi di crescita pari rispettivamente al 17% e al 13% rispetto al 2012. Per la suddetta categoria, Forrester prevede un CAGR (*Compound Annual Growth Rate*) 2013-2017 di circa il 12% in Europa Occidentale e del 10% negli Stati Uniti. Il mercato *fashion* on-line in Giappone rappresenta il 21% del mercato *retail* on-line, in crescita del circa 12% rispetto all'anno precedente. Secondo le stime pubblicate da Forrester Research a ottobre 2013, il mercato *fashion* on-line in Cina ha realizzato vendite pari a circa Euro 47 miliardi, in crescita del 38% rispetto al 2012 e con un CAGR 2013-2017 stimato sensibilmente superiore a quelli degli altri mercati sopra descritti e pari a circa il 21%.

parte dei consumatori di una esperienza sempre più coerente ed integrata fra il canale fisico e quello virtuale.

Un numero in costante espansione di aziende di moda, *design* e lusso si è avvicinato al mondo on-line, riconoscendo, in tal modo, la strategicità di questo canale al fine di espandere la propria visibilità ed offerta a livello globale ed instaurare una relazione diretta con i propri clienti.

Dopo aver accennato la struttura organizzativa ed il contesto in cui Yoox compete, è interessante analizzare i ricavi netti ed il risultato economico per settore di attività (linea di *business*). Di seguito riporto il bilancio per settore operativo (cfr. Tab. 3.9).

**Tab. 3.9 : L'informativa economica per settore operativo al 30 settembre 2013**

<u>Migliaia di Euro</u>	<b>MULTIMARCA</b>		<b>MONOMARCA</b>		<b>TOTALE GRUPPO</b>	
	<u>31/12/13</u>	31/12/12	<u>31/12/13</u>	31/12/12	<u>31/12/13</u>	31/12/12
<b>Ricavi netti consolidati del settore</b>	<b>328.171</b>	262.011	<b>127.419</b>	113.913	<b>455.590</b>	375.924
<b>% ricavi netti consolidati del Gruppo</b>	<b>72,0%</b>	69,7%	<b>28,0%</b>	30,3%	<b>100,0%</b>	100,0%
<b>Risultato operativo del settore</b>	<b>55.332</b>	39.956	<b>27.074</b>	22.658	<b>82.406</b>	62.615
<b>% ricavi netti consolidati del settore</b>	<b>16,9%</b>	15,2%	<b>21,2%</b>	19,9%	<b>18,1%</b>	16,7%

**Fonte:** Yoox, Rapporto annuale al 31 dicembre 2013, Relazione degli amministratori sull'andamento della gestione, all'indirizzo: [www.yooxgroup.com/it/investor\\_relations.asp](http://www.yooxgroup.com/it/investor_relations.asp), pp. 63-64.

Al 31 dicembre 2013 il Gruppo Yoox ha conseguito ricavi netti consolidati, al netto dei resi sulle vendite e degli sconti concessi ai clienti, pari a Euro 455.590.000, in crescita del 21,2% rispetto a Euro 375.924.000 al 31 dicembre 2012, con il contributo di entrambe le linee di *business*. La tabella sopra riportata evidenzia un *trend* positivo per entrambe le linee di *business* e conseguentemente per le attività dell'intero gruppo. I miglioramenti conseguiti sono determinati dalla maggior efficienza attribuibile all'automazione della piattaforma tecno-logistica centrale e dei processi di produzione digitale.

I dati a disposizione riguardanti Yoox sono numerosi, la vastità di informazione permette di effettuare paragoni utili alla comprensione dell'andamento del business nel corso del tempo (cfr. Tab. 3.10).

**Tab. 3.10 : Risultati societari Yoox (2009-2013)**

<b>Risultati societari</b>					
Principali dati economico finanziari consolidati (milioni di euro)	<b>2013</b> <sup>316</sup>	<b>2012</b> <sup>317</sup>	<b>2011</b> <sup>318</sup>	<b>2010</b> <sup>319</sup>	<b>2009</b> <sup>320</sup>
Ricavi netti	455,6	375,9	291,2	214,3	152,2

**Fonte:** elaborazione personale documenti Yoox.

La tabella sopra riportata evidenzia l'andamento societario positivo, in costante crescita; nello specifico i risultati riguardano alcuni dati economico finanziari dall'anno in cui è avvenuta la quotazione sino al 2013.

È opportuno riflettere anche su alcuni indicatori chiave dell'attività del gruppo quali: numero di visitatori unici, numero di ordini, valore medio di ciascun ordine (AOV)<sup>321</sup> e numero di clienti attivi<sup>322</sup>, riportando una tabella che sinteticamente riproduce i dati degli indicatori (cfr. Tab. 3.11).

**Tab. 3.11: Indicatori traffico online 2012-2013**

	<b>2013</b>	<b>2012</b>
<b>Numero di Visitatori Unici al mese</b>	<b>12.500.000</b>	12.300.000
<b>Numero di ordini</b>	<b>1.967.000</b>	1.676.000
<b>AOV (Euro)</b>	<b>€ 213</b>	€ 200
<b>Numero di Clienti attivi</b>	<b>1.030.000</b>	911.000

**Fonte:** Yoox, Rapporto annuale al 31 dicembre 2013, Relazione degli amministratori sull'andamento della gestione, all'indirizzo: [www.yooxgroup.com/it/investor\\_relations.asp](http://www.yooxgroup.com/it/investor_relations.asp), pp. 63.

<sup>316</sup> Rapporto annuale 2013.

<sup>317</sup> Yoox Group- risultati annuali 2012.

<sup>318</sup> Progetto di Bilancio di Esercizio e Bilancio Consolidato 2011, Yoox- Relazione finanziaria 2011.

<sup>319</sup> Progetto di Bilancio di Esercizio e Bilancio Consolidato 2010, Yoox- Relazione finanziaria 2010.

<sup>320</sup> Progetto di Bilancio di Esercizio e Bilancio Consolidato 2009, Yoox- Relazione finanziaria 2009.

<sup>321</sup> *Average Order Value* o AOV indica il valore medio di ciascun ordine di acquisto, iva esclusa.

<sup>322</sup> I clienti attivi sono definiti come i clienti che hanno effettuato almeno un ordine nel corso dei 12 mesi precedenti.

Al 31 dicembre 2013 il Gruppo ha registrato una media mensile di visitatori unici pari a 12,5 milioni rispetto ai 12,3 milioni al 31 dicembre 2012 ed un numero di ordini pari a 1.967 mila, rispetto ai 1.676 mila del 2012.

In aumento anche il valore medio degli ordini di acquisto (AOV), che si è attestato a circa 215 Euro rispetto ai 200 Euro dello stesso periodo dell'esercizio precedente. Nell'anno circa il 99,4% degli ordini tracciati sono stati recapitati rispettando i tempi di spedizione previsti sulla base della scelta effettuata dal cliente, e grazie all'automazione in ambito *picking* che ha comportato una migliore gestione del processo di evasione degli ordini, sono stati gestiti in modo ottimale i picchi di domanda della campagna natalizia e sono stati raggiunti livelli *record* di puntualità nelle consegne al cliente finale.

Aumenta significativamente anche il numero di clienti attivi, pari a 1.030 mila al 31 dicembre 2013, rispetto ai 911 mila al 31 dicembre 2012.

Oltre ai dati riportati precedentemente il Gruppo presenta un andamento positivo anche per quanto concerne i ricavi per aree geografica, infatti nel corso del 2013 ha ottenuto buone performance in tutti i principali mercati di riferimento.

Nello specifico, il Nord America, che rappresenta il primo mercato per il Gruppo, ha registrato nel 2013 una crescita del 26,1% (con un fatturato di Euro 102.765.000, pari al 22,6% dei ricavi netti consolidati).

Eccellente la *performance* dell'Italia, in accelerazione negli ultimi mesi del 2013 con una crescita del 31,3% (la più alta messa a segno dal mercato domestico dal 2009). La *performance* della Penisola ha beneficiato in maniera molto significativa dell'efficacia della campagna tv di yoox.com effettuata nel corso del trimestre a sostegno della campagna natalizia, del contributo favorevole di *smartphone* e *tablet* alle vendite – superiore del 16% rispetto al resto del mondo – e della consolidata fiducia dei clienti nel *brand* Yoox. L'accelerazione dei ricavi netti nel quarto trimestre ha portato ad un fatturato annuale in Italia pari a Euro 70.852.000, in crescita del 20,0% rispetto all'anno precedente.

Solidi anche i risultati del resto d'Europa, in crescita del 21,4% nell'anno e in accelerazione nel quarto trimestre (+26,8%), con performance eccezionali nel Regno Unito.

L'analisi dettagliata dell'andamento economico del gruppo Yoox fa emergere chiaramente la notevole espansione ed affermazione del canale virtuale come valida

strategia distributiva per le *fashion companies*. Yoox rappresenta un “caso particolare” in quanto è un *partner* globale di *Internet retail* concentrato sulla gestione di spazi virtuali (definibile anche *Internet retail* puro).

### 3.4 Acquisti on-line e off-line verso l'integrazione

Oggi Internet è riconosciuto come valido canale per giungere al consumatore finale ed anche per migliorare i rapporti all'interno della filiera produttiva e distributiva della moda. I vantaggi offerti da tale strumento sono molteplici, ma, come per ogni altra strategia, vi sono anche alcuni rischi da dover affrontare e fronteggiare, sebbene non sia comunque consigliabile l'esclusione del Web.

Con il passare degli anni i navigatori in Internet sono notevolmente accresciuti numericamente; i clienti inizialmente timorosi di confrontarsi con il Web oggi sono diventati consapevoli ed esigenti, hanno acquisito sicurezza nell'utilizzo del *computer* e della rete<sup>323</sup>. La maggior dimestichezza da parte degli utenti è coincisa con una realizzazione di siti web più completi in quanto gli utenti si aspettano di trovare: un sito dalla grafica accattivante, una vetrina prodotti capace di esprimere l'offerta dell'azienda, una forma di pagamento semplice e sicura, nonché una comunicazione *One to One*. Le volontà dei clienti talvolta si scontrano con alcune difficoltà, ad esempio, un consumatore che vuole effettuare un acquisto in rete può incorrere in barriere di vario genere all'accesso al sito di interesse: quelle che ostacolano la funzionalità/usabilità, quelle che rallentano la velocità e quelle che diminuiscono l'affidabilità.

Le aziende che decidono di utilizzare il commercio elettronico devono essere consapevoli e disponibili ad effettuare delle modifiche del modello organizzativo; se decidono di seguire un approccio *BtoC* dovranno rivolgersi ed orientarsi all'utente realizzando un interscambio continuo. Le aziende offrono prodotti ed informazioni ai navigatori ed a loro volta, attraverso articolati strumenti di analisi dei dati, traggono conclusioni riguardanti le esigenze dei consumatori<sup>324</sup>.

---

<sup>323</sup> In un primo momento i consumatori consultavano i siti per ottenere informazioni sull'offerta dell'azienda e sul brand associato ai prodotti, successivamente hanno iniziato ad acquistare prodotti standardizzati o dei quali conoscevano le caratteristiche ed attualmente sono diventati i protagonisti dell'e-shopping. H. Lee, J. Kim, *The effects of shopping orientations on consumers' satisfaction with product search and purchase in a multichannel environment*, in *Journal of fashion marketing and management*, 12, (2), 2008, pp. 193-206.

<sup>324</sup> Le aziende di moda che adottano una strategia multicanale, comprendente il commercio elettronico, avranno la possibilità di ridimensionare la struttura di vendita in quanto avranno uno strumento

Attraverso i siti web le aziende di moda comunicano, mostrano la propria offerta, vendono<sup>325</sup>, gestiscono la fase di post-vendita, ecc.; un'ulteriore esigenza è costituita dalla realizzazione di un sito web usabile. Le caratteristiche evidenziate comportano cambiamenti di natura funzionale e l'adozione della tecnologia: modifica alcuni processi ed offre opportunità innovative di crescita<sup>326</sup>.

Una peculiarità dell'ambiente digitale è rappresentata dalla trasparenza delle soluzioni adottate dalle aziende e quindi anche dalla concorrenza: le *fashion companies* che si sono affacciate nel canale on-line non come pioniere hanno potuto osservare ed analizzare le strategie adottate da altre aziende del settore, riuscendo così a realizzare siti web dotati delle migliori caratteristiche.

I requisiti indispensabili per la costruzione di un sito web sono:

1. la creatività;
2. la conoscenza.

Un aspetto da non dimenticare è quello della compatibilità e della coerenza delle strategie tradizionali con quelle virtuali, le aziende tramite l'utilizzo di differenti canali devono riuscire a trasmettere gli ideali e i valori di cui sono portatrici. Le aziende di moda attive al giorno d'oggi devono utilizzare una strategia *click and mortar*<sup>327</sup>: attualmente la strategia migliore da utilizzare in un settore particolare come quello della moda risulta essere quella che riesce a gestire contemporaneamente i canali off-line e quelli on-line. È importante evidenziare l'ampiezza delle soluzioni disponibili, ogni azienda volenterosa di affrontare e proporsi su Internet potrà trovare la modalità adatta alle proprie esigenze e realizzabile secondo il *budget* a disposizione.

Con il trascorrere degli anni le piattaforme on-line hanno consolidato la propria rilevanza ed ampliato l'offerta di prodotti e servizi ad essi collegati, in tal momento le aziende del comparto analizzato, abituate a gestire un singolo canale distributivo e/o comunicativo oppure a presenziare diversi canali ma tutti appartenenti alle strategie tradizionali, si sono scontrate con la possibilità di utilizzare canali usuali affiancati a canali innovativi.

---

polifunzionale (comunicare, vendere, informare, intrattenere) in più, aggiungendo una canale le *fashion companies* si troveranno in particolar modo nella fase iniziale a dover affrontare una crescita momentanea ma sostanziosa dei costi.

<sup>325</sup> Con l'avvento del canale online si è diffuso e rafforzato l'uso della moneta elettronica, è emersa così la necessità di gestire e proteggere le informazioni riguardanti i clienti.

<sup>326</sup> L. Cantoni, *Fashion on-line: come utilizzare il Web per dare valore aggiunto alle aziende della moda*, Milano, FrancoAngeli, 2003.

<sup>327</sup> A. Sharma, R. Krishnan, *Clicks only, clicks and bricks, and bricks only: are retail sale people an important factor in choice?*, in *Journal of Marketing Management*, 18, (3),(4), 2002, pp. 317-336.



Il ventaglio di soluzioni possibili, a disposizione delle *fashion companies*, in ambito distributivo è ampio: le aziende potranno scegliere di attivare il canale on-line affiancandolo a dei *format* tradizionali, oppure potranno concentrarsi solo sulle vendite on-line (anche se tale strada appare ancora raramente percorsa), infine potrebbero continuare a rivolgersi ai consumatori solo attraverso negozi fisici (questa strategia sta lentamente scomparendo in quanto anche le aziende di moda di piccola dimensione si sono rese conto della necessità di offrire i propri prodotti in rete).

I due poli estremi all'interno del ventaglio di possibilità a disposizione delle imprese per quanto concerne la scelta del canale distributivo sono rappresentati da:

1. orientarsi esclusivamente verso strategie tradizionali;
2. indirizzarsi solo verso strategie innovative.

Entrambe le strategie sopra riportate comportano una visione riduttiva del mondo circostante; oggi le aziende che desiderano sfruttare solo canali tradizionali non sono in grado di attirare l'attenzione dei soggetti attratti dalla tecnologia e dai vantaggi scaturenti dai nuovi mezzi, mentre quelle orientate solo verso l'e-commerce non hanno una adeguata considerazione degli ostacoli alla diffusione del nuovo canale, che seppur stiano drasticamente diminuendo, esercitano ancora una qualche forma di restrizione all'espansione.

Gli esempi di aziende che potremmo definire tradizionaliste sono ancora numerosi, ma negli ultimi anni anche le *fashion companies* di vecchia data stanno cercando quantomeno di orientarsi verso strategie di integrazione di canali fisici e virtuali.

Un caso interessante che rientra nel secondo gruppo delle possibilità a disposizione delle imprese e quindi nel ramo che racchiude attori "Internet puri", ovvero che non attuano attività off-line è identificabile con il *leader* del settore di cui abbiamo dato conto poco sopra Yoox.

Andando ad analizzare il gruppo, si può affermare che la strategia di base dell'attività sia quella di traslare il concetto e la logica di *outlet* nel mondo on-line proponendo abbigliamento ed accessori di lusso della stagione passata<sup>328</sup>.

---

<sup>328</sup> Yoox acquista in stock dalle grandi aziende di moda (proprietarie di *brand* conosciuti) i prodotti invenduti della precedente stagione rispetto a quella di vendita e successivamente li propone agli utenti a prezzi inferiori. Il vantaggio raggiungibile attraverso tale strategia riguarda sia i consumatori che le *fashion company*; infatti i primi avranno la possibilità di acquistare capi dotati di un elevato livello qualitativo offerti a prezzi ridotti per il solo fatto di appartenere alla collezione precedente, mentre le aziende produttrici potranno disfarsi dell'invenduto senza vanificare completamente il sacrificio economico precedentemente supportato.

Yoox Group ha rafforzato il proprio successo anno dopo anno giungendo così ad affermare la propria *leadership* sul mercato: Yoox, fondato nel 2000, costituisce un *internet retailer multibrand*<sup>329</sup> che dal 2006, attraverso yoox.com, gestisce e progetta gli online *store monobrand* di molti dei più noti marchi della moda che intendono offrire in rete la loro collezione disponibile attualmente nei negozi<sup>330</sup>.

Yoox ha raggiunto il successo grazie alla realizzazione di un progetto innovativo. Il Gruppo offre una possibilità unica mettendo a disposizione delle aziende di moda la propria infrastruttura per la creazione di *store on-line* che siano capaci di raggiungere buoni risultati in termini di vendite e di trasformare la semplice *shopping experience* in una più complessa e soddisfacente *brand experience*.

Yoox offre una soluzione completa ed articolata che include molteplici ambiti: una piattaforma tecnologica e logistica globale adatta al prodotto moda, un insieme di competenze creative e di progettazione dell'interfaccia e della grafica dello *store online* atte a garantire una buona *web usability* ed un eccellente *web marketing*, un qualificato servizio di *customer care*, un forte *team* di professionisti per la gestione delle attività di *Internet retailing* capaci di coniugare la padronanza delle dinamiche dell'e-commerce con una profonda conoscenza della moda<sup>331</sup>.

Attualmente un numero crescente di aziende di moda decide di competere nel mondo on-line, ma non tutte le *fashion companies* hanno lo stesso obiettivo e per tale ragione attueranno piani differenti. Il grado di intensità di attuazione di una strategia che contempla anche la sfera digitale varia da azienda ad azienda; oggi la strategia distributiva di maggior successo è identificabile con la multicanalità (tale strategia verrà approfondita nel paragrafo successivo tramite l'analisi di alcuni casi di studio).

Oggi l'orientamento più diffuso fra le aziende in generale, e quindi anche tra quelle del comparto moda, è quello di volgere la propria attenzione verso una strategia distributiva che affianchi più canali, in tal modo il numero di consumatori raggiunti e nel migliore dei casi soddisfatti è in crescita.

---

<sup>329</sup> [http://www.yooxgroup.com/it/company\\_profile/the\\_group.asp](http://www.yooxgroup.com/it/company_profile/the_group.asp).

<sup>330</sup> Il profilo della società Yoox è stato caratterizzato da nuovi progetti atti ad ampliare il panorama di offerta: nel 2008 nasce thecorner.com definita come la boutique online che offre uno stile unico attraverso *mini-store*, nel 2012 viene lanciato shoescrbe.com online *store* dedicato interamente alle scarpe da donna

<sup>331</sup> P. Cacianti - B. Modesti (a cura di), *Fashion Time*, Speciale Tg1, 29 dicembre 2013, all'indirizzo: <http://www.rai.tv/dl/RaiTV/programmi/media/ContentItem-90388e80-eaf6-4c55-892e-66014d8cd938-tg1.html>.

Alla multicanalità sono associate notevoli opportunità per i potenziali acquirenti, i quali potranno scegliere di volta in volta il canale migliore attraverso cui effettuare gli acquisti; per quanto concerne il punto di vista delle aziende la situazione è diversa, infatti la strategia multicanale comporta un più complesso piano organizzativo. Ciò che deve essere evidenziato è che a fronte di una maggior complessità gestionale relativa ai differenti canali è molto probabile che l'azienda ottenga dei buoni risultati (espressi in termini economici) in quanto più sono varie le possibilità di raggiungere il consumatore, più elevate sono le probabilità di soddisfare gli stessi.

Conformemente all'espansione globale, anche in Italia cresce il commercio elettronico ed il numero di acquirenti, pari nel 2013 a quasi 14 milioni; nonostante siano positivi i *trend* relativi al Web, oggi le aziende sentono la necessità di integrare i negozi fisici con quelli virtuali cercando di offrire ai clienti esperienze multicanale e personalizzate.

L'Italia presenta alcune diversità in relazione alla diffusione del commercio elettronico rispetto ad altri paesi, ma il *gap* digitale non frena l'espansione del canale on-line. I consumatori odierni sono sempre più attenti, informati e di conseguenza esigenti: tali caratteristiche sono alla base della ricerca di integrazione fra reale e virtuale.

Durante gli ultimi tre anni i consumi generali sono stati caratterizzati da un forte calo, mentre le vendite effettuate per mezzo dei canali digitali hanno continuato a riportare un andamento in crescita: nel 2011 pari al 32,1%, nel 2012 pari al 25,5 % e nel 2013 pari al 18%, è dal 2009 che l'e-commerce corre con tassi di crescita a doppia cifra<sup>332</sup>.

Nel sito di Netcomm viene riportato un elenco di buoni motivi per comprare on-line, riducibili essenzialmente alla facilità, alla convenienza ed alla sicurezza:

1. è come fare *shopping* in un negozio tradizionale, metti i prodotti nel carrello e fino a che non arrivi alla cassa puoi ripensare alle scelte fatte (hai tutto il tempo per valutare le opzioni a disposizione);
2. scegli tu quando effettuare la visita/acquisto: “non ci sono orari e non ci sono code” (risparmi tempo);
3. hai a disposizione dettagliate descrizioni utili ai fini della scelta, inoltre se cambi idea dopo aver effettuato l'acquisto, hai 10 giorni dalla data di consegna per

---

<sup>332</sup> B. Bisazza, *Vendite online oltre quota 11 miliardi*, in *Il Sole24Ore*, 11 novembre 2013, all'indirizzo: <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2013-11-11/vendite-online-oltre-quota-11-miliardi>.

annullare l'ordine e ottenere il rimborso di quanto pagato, comprese le spese di consegna<sup>333</sup>;

4. per acquistare basta un semplice *click*, effettuare il pagamento attraverso una delle modalità a disposizione (i pagamenti, come previsto dalla legge, sono protetti dalle migliori tecnologie ed in caso di frode sei tutelato dal D. Lgs. 11/2010);
5. puoi trovare offerte convenienti;
6. il prodotto ti viene consegnato dove vuoi tu;
7. la legge protegge i dati personali;
8. puoi monitorare in ogni momento lo stato dell'ordine<sup>334</sup>;

La dettagliata descrizione delle motivazioni che spingono i consumatori verso il commercio online spiega il successo del canale.

La corsa delle vendite *online* dei prodotti del lusso continua, il comparto in esame ha superato ogni ostacolo psicologico all'acquisto su Internet, grazie al miglioramento dei servizi offerti.

Secondo la ricerca *Digital Luxury Experience* (Dle, avente origine dalla collaborazione tra la Fondazione Altagamma e McKinsey) le vendite dei prodotti di lusso tramite il canale online hanno raggiunto i 7,5 miliardi di euro (in aumento rispetto ai 6,2 miliardi di euro raggiunti nel 2011). Per gli anni futuri si prevede un ulteriore crescita.

Armando Branchini, vicepresidente della Fondazione Altagamma, evidenzia che il mercato dei beni del lusso è cresciuto del 5% nel 2012, in particolare:

*se consideriamo però le categorie più importanti, cioè abbigliamento, accessori, gioielli e orologi, escludendo art de la table, profumi e cosmetica, l'aumento è stato del 10%. Ma per le vendite online la percentuale raddoppia ed è molto interessante vedere l'andamento dei diversi canali di vendita online, perché anche questo mondo si va differenziando velocemente, proprio come quello della distribuzione nel mondo reale*<sup>335</sup>.

---

<sup>333</sup> Questo è un tuo diritto in quanto la possibilità di recesso, senza alcuna penalità e senza dover specificare i motivi, è prevista dalla legge.

<sup>334</sup> [http://www.consozionetcomm.it/Spazio\\_Consumatori/Perche\\_Acquistare\\_Online/15\\_Buoni\\_Motivi\\_Per\\_Comprare\\_Online.kl](http://www.consozionetcomm.it/Spazio_Consumatori/Perche_Acquistare_Online/15_Buoni_Motivi_Per_Comprare_Online.kl).

<sup>335</sup> G. Crivelli, *Il lusso online cresce del 21% e nel 2017 supererà i 17 miliardi di euro. Boom per accessori e cosmetica*, cit., all'indirizzo: <http://www.moda24.ilsole24ore.com/art/retail-web/2013-06-11/luccio-online-cresce-2017>.

Il mondo virtuale attualmente sta andando sempre più verso la diversificazione dei servizi offerti, anche on-line le aziende di moda si trovano a dover scegliere il progetto da seguire: alcune decideranno di realizzare dei siti gestiti direttamente o in collaborazione con società esterne, come ad esempio yoox.com, altre invece si orienteranno verso i siti dei *department store* e di quelli *multibrand, full price* oppure con prezzi ribassati ed infine i portali che si occupano delle vendite su invito.

Non tutti i siti web che propongono prodotti moda di alta fascia hanno ottenuto lo stesso successo<sup>336</sup>. La crescita più significativa rispetto al 2011 è pari al 48% e nello specifico riguarda i siti multimarca che vendono a prezzo pieno. Secondo Ambrogio Michetti, analista della McKinsey, questo è un trend positivo, l'espansione e l'affermazione dei siti *multibrand*, caratterizzati da prezzi non ribassati, evidenzia che il canale virtuale non viene scelto come mezzo in cui ricercare solo l'affare, ma come mezzo alternativo o complementare rispetto ai canali tradizionali. Per i consumatori siano essi on-line o off-line quello che conta è il servizio e la completezza dell'offerta.

Un'ulteriore evidenza riguarda la centralità occupata dagli *smartphone* e dai *tablet*. In precedenza tali strumenti venivano utilizzati per informarsi circa i *brand*, recentemente sono diventati mezzi attraverso cui effettuare gli acquisti. Branchini sostiene che in alcuni paesi il *mobile commerce* scalzerà il "tradizionale" e-commerce. In generale, il Dle giunge ad affermare che la metà dei consumatori del lusso effettui le ricerche on-line circa i prodotti di proprio interesse attraverso l'uso di un dispositivo mobile, per tale motivo i proprietari dei *brand* di lusso (e non solo) non possono trascurare tale nuova tendenza, dovendo così cercare di offrire soluzioni ottimali sia per il *personal computer* che per strumenti tecnologici differenti.

Oggi giorno stiamo continuando a vivere in un contesto caratterizzato dal rallentamento dei consumi, ormai dominante da un certo numero di anni, pertanto le aziende di moda, per cercare di fronteggiare e combattere tale *trend* restrittivo, hanno dovuto ridurre alcune voci di investimento, ma la sfera digitale essendo in grande espansione è rimasta prioritaria<sup>337</sup>.

---

<sup>336</sup> Il confronto dei dati dell'osservatorio Digital Luxury Experience tra il 2010 e il 2012 evidenzia l'espansione del settore: con un aumento di marchi e dei siti analizzati passati rispettivamente da 187 a oltre 300 e da 450 a 700.

<sup>337</sup> G. Crivelli, *Il lusso online cresce del 21% e nel 2017 supererà i 17 miliardi di euro. Boom per accessori e cosmetica*, cit., all'indirizzo: <http://www.moda24.ilsole24ore.com/art/retail-web/2013-06-11/luccio-online-cresce-2017>.

Numerose aziende del comparto moda hanno subito e risentito della difficile congiuntura economica caratterizzante l'attuale contesto competitivo, altre invece hanno saputo reinventarsi scegliendo di operare tramite innovative strategie atte a risollevare il destino delle vendite al dettaglio.

Il noto luogo comune in base a cui l'ampia diffusione della rete comporterebbe la "morte" dei negozi e dei luoghi tradizionali non è valido. A questa conclusione giunge l'istituto di ricerca Eurispes, nel Rapporto Italia del 2013, sostenendo addirittura che potrebbero subire un incremento le visite ai negozi tradizionali attraverso l'uso dei cataloghi on-line e degli *smartphone*. Le aziende di moda, viste le buone prospettive di espansione del commercio on-line, intraprendono sempre più percorsi distributivi caratterizzati dalla contestuale presenza di realtà fisiche e realtà virtuali; per tale ragione fra gli obiettivi aziendali viene posto anche quello della realizzazione di un sito web capace di trasmettere il valore del *brand*. I requisiti che deve soddisfare un sito sono i più disparati ed inoltre essi variano in relazione alle esigenze prioritarie fissate dalle aziende che hanno scelto di sviluppare il canale virtuale; i portali accuratamente realizzati servono non solo a generare vendite dirette, ma anche a stimolare ed incrementare quelle indirette. Attualmente l'insieme dei consumatori che si informa on-line e successivamente acquista nei negozi fisici è ancora numeroso, inoltre esiste un altro gruppo di soggetti che effettuano il percorso inverso, ossia che si informano nei pdv ed attuano l'acquisto on-line.

Il mondo digitale sta ampliando sempre più i propri orizzonti, ricomprendendo una serie di fenomeni fra loro apparentemente distanti come l'*e-retailing*, i *social network*, l'*e-marketing*, l'*e-procurement*<sup>338</sup> e molto altro.

In particolare, i *retailer* dovrebbero porre in essere strategie multicanali dinamiche, coinvolgenti differenti tipologie di canali distributivi giungendo a soluzioni multipiattaforma, infatti, il commercio on-line non deve svolgere il ruolo di mero sostituto di strategie tradizionali, ma deve occupare una posizione complementare e volta a rafforzare la posizione di queste.

---

<sup>338</sup>*E-procurement* o "approvvigionamento elettronico", indica quell'insieme di tecnologie, procedure, operazioni e modalità organizzative, che consentono l'acquisizione di beni e servizi on-line.

### 3.5 Casi di studio

L'analisi dei casi pratici, riguardanti aziende realmente operanti nel settore della moda, ha lo scopo di rendere chiaro attraverso la diretta osservazione dei dati alcuni dei percorsi di espansione e sviluppo che le *fashion companies* hanno perseguito con la precisa motivazione di ampliare costantemente il proprio mercato di riferimento. I casi scelti rappresentano realtà che hanno cercato di impiegare e sfruttare al meglio le opportunità offerte dalla tecnologia nello specifico ramo della distribuzione.

In particolare focalizzerò la mia attenzione sulle aziende distributrici del settore moda, ovvero di quelle imprese che si occupano esclusivamente delle fasi a valle della catena del valore tralasciando gli aspetti strettamente collegati alla sfera produttiva che sono invece di grande interesse per le aziende concentrate sulle fasi a monte specificatamente concernenti la produzione oppure per quelle aziende che curano l'intera catena dalla produzione alla distribuzione.

Le aziende analizzate hanno come ruolo principale quello di distribuire un gran numero di marche appartenenti alla fascia alta o del lusso del mondo della moda, inoltre un'ulteriore caratteristica distintiva riguardante le realtà studiate è rappresentata dalla contestuale compresenza del canale distributivo tradizionale e di quello virtuale.

Le aziende prese in esame sono:

1. Tiziana Fausti;
2. Giglio;
3. Luisa Via Roma.

In particolare lo studio riguarda la storia evolutiva delle aziende selezionate dalla nascita sino alla progettazione ed alla gestione del canale on-line. Tale percorso, dominato dal cambiamento, è stato spinto sia da fattori endogeni, riguardanti il mercato di riferimento, che esogeni, esterni al contesto competitivo della moda, ma che esercitano comunque delle pressioni sul *fashion world* (come ad esempio: il contesto economico che è in costante evoluzione, il cambiamento dei gusti degli individui, ecc.).

1. La signora Tiziana Fausti, seguendo una tradizione di famiglia, opera nel campo della moda dal 1979, riuscendo a cogliere l'essenza del settore nel negozio di borse ed accessori dei genitori che aprirono il primo punto vendita di pelletteria del lusso nel 1946. Oggi Tiziana Fausti, adottata la forma societaria della S.r.l. unipersonale, occupa il ruolo di un famoso *multibrand* situato nella città di Bergamo, rappresentando un

sinonimo di eleganza e di ricercatezza. Queste caratteristiche, unite alle capacità manageriali ed all'entusiasmo delle persone che vi lavorano, hanno fatto sì che Tiziana Fausti, articolata in quattro *boutique*, diventasse un punto di riferimento nel mondo del *fashion retail* italiano<sup>339</sup>.

Nel 1986 apre Tiziana Fausti Donna in Piazza Dante a Bergamo, nel 2011 cambia *location* ed amplia la superficie a disposizione. Il principale cambiamento attuato dallo *store multibrand* nell'ambito della strategia espansiva riguarda lo spostamento della collezione uomo in un negozio apposito, Tiziana Fausti Uomo. Nel settembre del 2007 viene aperta Tiziana Fausti Città Alta (situata nel cuore di Bergamo Alta) collocata in una posizione prestigiosa, una piccola ma curata *boutique* dedicata agli accessori donna dei più famosi marchi. Nel novembre 2009 viene creato Tiziana Fausti Accessori esclusivamente dedicato ai "complementi" di moda<sup>340</sup>.

I negozi così strutturati offrono ai propri clienti le firme più prestigiose del panorama *fashion* nazionale ed internazionale di abbigliamento ed i relativi accessori, affiancate dalle proposte di giovani *designer* d'avanguardia; così facendo, i prodotti moda offerti trovano spazio negli ambienti raffinati e contemporanei degli *atelier*<sup>341</sup>.

Dopo quasi trent'anni di attività orientati dalla passione e dall'entusiasmo verso il mondo della moda, Tiziana Fausti ha deciso di ampliare il panorama dei canali distributivi a disposizione dei consumatori aprendo così il suo quinto *atelier*: la *boutique on-line*.

Lo studio di seguito riportato si focalizza sulla nascita ed il successivo sviluppo delle vendite on-line, pertanto è opportuno specificare che i trend dell'e-commerce sono stati resi noti attraverso uno studio effettuato dal personale interno all'azienda Tiziana Fausti, e che nonostante l'assenza di dati specifici ed espliciti (oscurati per motivi di *privacy* e delicatezza) è stato comunque possibile comprendere l'andamento nel corso degli anni e la probabile futura evoluzione.

All'indirizzo [tizianafausti.com](http://tizianafausti.com) è possibile trovare ed acquistare capi di abbigliamento, accessori donna e uomo dei *brand* più noti a livello internazionale.

Un elemento peculiare del sito on-line è costituito dalla compresenza delle ultime tendenze accanto ad uno "spazio" *outlet* dedicato ad alcuni pezzi di marchi famosi e capi o accessori vintage a prezzi vantaggiosi scontati fino al 60%.

---

<sup>339</sup> [http://www.tizianafausti.com/ita/info\\_legal](http://www.tizianafausti.com/ita/info_legal).

<sup>340</sup> <http://boutique.tizianafausti.com/>.

<sup>341</sup> [http://www.tizianafausti.com/ita/info\\_company](http://www.tizianafausti.com/ita/info_company).



Tiziana Fausti ha sentito la necessità di stare al passo con i tempi e per tale ragione circa quattro anni fa si è addentrata nel mondo delle vendite on-line; inizialmente l'ambizioso progetto si è imbattuto in qualche ostacolo, non tanto per quanto concerneva la realizzazione e la gestione del sito, ma per la necessità di garantire un'immagine coerente con il canale fisico.

Solo con il trascorrere del tempo e l'incremento delle conoscenze in ambito virtuale Tiziana Fausti è giunta ad avere una veste grafica che rispecchia a pieno il nome che il sito porta.

Negli anni sono state testate differenti tipologie di piattaforme, il passaggio da una piattaforma all'altra era giustificato dalla volontà di trovare la soluzione ideale dal punto di vista gestionale. Nello specifico Tiziana Fausti non dispone di un magazzino dedicato, ma mette a disposizione dei possibili acquirenti on-line una selezione dei prodotti che vende anche tramite le proprie *boutique* fisiche, ad eccezione dei *brand* per i quali non hanno l'autorizzazione degli *show room* a pubblicare. L'assenza di uno specifico magazzino che gestisce esclusivamente i prodotti venduti tramite il canale virtuale porta con sé sia degli aspetti positivi che dei lati negativi.

Il vantaggio è identificabile con il ridotto rischio d'impresa, limitato al fatturato dei negozi fisici, scaturente dall'assenza di investimenti ad *hoc*; per quanto concerne gli svantaggi vi è invece un una sorta di vincolo di prodotto che viene scelto e proposto ad una clientela ristretta principalmente bergamasca ma che di fatto viene offerto ad un vasto insieme di soggetti dislocati in varie zone.

Potremmo dire che l'avvento del canale on-line "apre una finestra sul mondo", ma che tale opportunità per essere sfruttata al meglio deve conformarsi alle diversità della clientela.

Senza dubbio da ormai qualche anno l'e-commerce è considerato come un *business* decisamente in crescita, in altre parole è definibile come il commercio del futuro; tale andamento positivo è vero in particolare se si riferisce ad un *business* a 360°, ma se l'attenzione ricade esclusivamente sul mondo della moda è possibile accorgersi che le aziende di *brand* famosi tendono sempre più ad orientarsi verso siti propri di e-commerce, avendo così un minor interesse a dare autorizzazione alla vendita dei loro prodotti ai siti dei "competitors" (identificabili con le piattaforme on-line multimarca).

Analizzando specificamente la voce delle vendite associate al sito on-line, emerge immediatamente che non tutti gli articoli sono acquistati nella stessa "misura" dai

consumatori; questo *trend* può essere spiegato e giustificato attraverso lo studio della diversità delle caratteristiche dei prodotti moda<sup>342</sup>.

L'esperienza riguardante gli anni passati del sito tizianafasti.com evidenzia una più facile vendibilità degli accessori rispetto ai veri e propri capi di abbigliamento, in particolare le borse presentano un tasso elevato di vendita presumibilmente perché non soggette a problemi di vestibilità; è altrettanto vero che specialmente chi ordina *online brand* di lusso conosce anticipatamente i dettagli, le caratteristiche e anche la vestibilità del prodotto, per cui se decide di effettuare l'acquisto on-line ed effettua l'ordine sa già quale taglia richiedere e difficilmente sbaglia.

I soggetti realizzatori e curatori del sito tizianafasti.com sono consapevoli della particolarità dei prodotti venduti<sup>343</sup>, per tale motivo cercano continuamente di incrementare e garantire la credibilità del sito al fine di far sentire l'utente sicuro e privo di paure; infatti non va dimenticato che esiste ancora un certo numero di utenti che si avvicinano alle vendite on-line con timore e diffidenza.

Per cercare di incrementare e rafforzare la credibilità agli occhi dei potenziali acquirenti i fattori da tenere presenti sono numerosi:

- ❖ ottenimento della certificazione che attesti la veridicità del dominio;
- ❖ garanzia della *privacy* nell'inserimento dei dati sensibili;
- ❖ sicurezza nella gestione dei dati riguardanti la carta di credito (o altre forme di pagamento);
- ❖ accurata realizzazione del *customer service*.

Con l'affermazione dell'e-commerce si è manifestata sempre più la necessità di farsi comprendere dai propri consumatori provenienti da tutto il mondo; la situazione ideale sarebbe quella di un sito tradotto nel più vasto numero di lingue, in assenza di tale possibilità la pagina web sarà nella lingua prescelta dal proprietario del *sito* ed in inglese, anche se attualmente si sta sempre più assistendo alla comparsa di pagine tradotte anche in lingue orientali.

Vi sono anche altri aspetti da curare non strettamente legati alla credibilità, ma comunque importanti, uno di questi concerne le promozioni ad *hoc* specificamente rivolte verso determinati clienti (che sembrano essere particolarmente interessati ad uno specifico *range* di prodotti).

---

<sup>342</sup> Alcuni presentano caratteristiche più adeguate per essere venduti nel canale virtuale.

<sup>343</sup> Prodotti appartenenti alla sfera del lusso caratterizzati da prezzi elevati.

Altro elemento fondamentale è identificabile con la tempestività nel rispondere ai contatti dei clienti, rassicurarli quando hanno dei dubbi e soprattutto spedire la merce entro tempi circoscritti dalla ricezione dell'ordine.

Per generare traffico nel sito è necessario l'impiego degli strumenti offerti dal marketing. Le aziende dovranno destinare parte delle proprie risorse agli investimenti pubblicitari, infatti non è sufficiente che una *fashion company* realizzi il miglior sito possibile in termini di usabilità, grafica, ecc., se non è capace di attirare l'attenzione dei potenziali clienti gli sforzi sopportati saranno vanificati. Non investire nella promozione e nella pubblicità sarebbe come aprire un bellissimo negozio, con scaffali ricchi di prodotti, la giusta atmosfera e lasciare la serranda abbassata: nessuno, per quanto il negozio possa essere bello e ben organizzato, potrebbe mai sapere della sua esistenza.

È importante che l'azienda non commetta l'errore di far credere ai clienti che il negozio on-line non sia a tutti gli effetti un negozio. Nel canale on-line senz'altro il negozio avrà caratteristiche differenti e sarà intangibile, ma comunque l'azienda dovrà gestire le richieste degli utenti<sup>344</sup>.

Un altro aspetto che negli ultimi anni ha assunto una rilevanza notevole è il *packaging*. Oggi l'aspetto è diventato fondamentale, l'imballaggio dei prodotti che fino a poco tempo fa era del tutto trascurato è diventato una componente aggiuntiva del valore complessivo legato al bene acquistato. Ci sono siti che hanno fatto del *packaging* il loro punto di forza; le strategie perseguite in tale ambito sono veramente le più disparate ed originali: c'è chi inserisce nel pacco un bigliettino da visita con i complimenti dell'acquisto, chi mette del profumo sulla velina che avvolge il prodotto per stimolare un'esperienza coinvolgente i vari sensi, chi personalizza il *packaging*, chi, in particolare per l'abbigliamento, inserisce nel pacco una sorta di scheda dove il cliente può inserire le proprie misure e restituirlo all'azienda affinché venga inserito in un *database* e possa essere aiutato nella scelta della taglia del futuro acquisto.

Chi crede profondamente nell'e-commerce si pone come obiettivo quello di realizzare un sito in grado di offrire un'esperienza unica ed indimenticabile, capace di generare costantemente o quantomeno frequentemente la voglia di rivivere l'esperienza da parte del cliente.

---

<sup>344</sup> Quando a fare da interlocutore vi è un video anche le situazioni più banali diventano complesse da gestire.

Di seguito riporto alcune riflessioni, basate su di uno studio realizzato dal personale di Tiziana Fausti, utili per evidenziare e dare una valutazione del traffico sul sito tiziana fausti.com; nello specifico tramite lo studio è stato possibile identificare:

- a. i volumi di traffico;
- b. la provenienza geografica dei clienti.

Le variabili prese in esame nella ricerca sono: paese/zona, visite, pagine/visite, durata media visita, frequenza di rimbalzo<sup>345</sup>; tali variabili sono riferite ai paesi che presentano un volume di traffico nei confronti del sito tizianafausti.com; purtroppo per una questione di *privacy* e delicatezza delle informazioni su menzionate l'analisi è priva di dati specifici scaturenti dall'incrocio delle variabili, ma poco sotto è possibile capire quale sia l'andamento del traffico on-line e delle nazioni coinvolte grazie ad un commento che ben spiega il trend riguardate l'anno 2013.

Attraverso l'analisi dello studio effettuato dal personale è stato possibile comprendere che i volumi di traffico più consistenti provengono da Italia, Usa e Cina.

L'Italia rimane il paese di più importante sia per volumi di traffico, sia per volumi di vendite; tale andamento è strettamente collegato al fatto che il sito sia di proprietà di una realtà fisicamente esistente sul territorio. La presenza fisica ha favorito una facile conoscenza da parte dei consumatori e con il passare degli anni i soggetti che effettuavano e magari continuano ad effettuare i propri acquisti presso il negozio hanno diffuso un passaparola positivo verso altri individui del territorio favorendo così un incremento delle vendite (sia nello *store* fisico che attraverso il sito).

Gli Usa e la Cina sono paesi molto importanti per volumi di traffico, ma analizzando i dati emergono due perplessità: l'utente medio rimane poco sul sito ed è caratterizzato da una elevata frequenza di rimbalzo. L'Italia e la Svizzera sono i paesi in cui l'utente trascorre più tempo sul sito, e quindi visita più pagine, testimoniato dalla bassa frequenza di rimbalzo. Questo è probabilmente dovuto alla maggiore conoscenza del “*brand*” tizianafausti.com e a fattori linguistici e geografici legati all'e-commerce.

---

<sup>345</sup>Il *bounce rate* è il tasso di rimbalzo, dall'inglese *bounce* = rimbalzo (da cui deriva la frequenza di rimbalzo), ossia la percentuale di visite che non vanno oltre la pagina iniziale prima di uscire da un sito. Un tasso di rimbalzo elevato indica che molti dei visitatori del sito non sono realmente interessati, oppure nel peggiore dei casi non gradiscono il *look* o non trovano quello che stavano cercando. Un *bounce rate* alto indica che devono essere effettuati dei cambiamenti al sito in modo da ottenere: un aumento di utenti più in *target*, una buona organizzazione dei contenuti che faccia trovare all'utente quello che stava cercando, un *look* più accattivante.

Giappone, Hong Kong e Taiwan sono luoghi su cui puntare, anche i visitatori provenienti da questi paesi trascorrono molto tempo sul sito, visualizzano molte pagine, dunque dimostrano un interesse sopra la media per i prodotti proposti dall'e-commerce; non deve spaventare la lontananza di tali mercati (caratterizzati da una cultura, una lingua, una tradizione, abitudini diverse, ecc.).

L'avvento dell'era digitale ha letteralmente abbattuto i confini territoriali in precedenza rigidamente definiti, ma allo stesso tempo le aziende non possono dimenticare la complessità scaturente dalla gestione di una piattaforma on-line che ricopre le più disperse zone del globo; per fare ciò le *fashion companies* dovranno valutare gli svantaggi ed i vantaggi scaturenti dall'attivazione di uno specifico piano riguardante il canale virtuale e solo dopo aver valutato il quadro complessivo potranno scegliere verso quale strategia protendere.

Dalla Spagna e dalla Grecia arrivano utenti molto qualificati: sfogliano numerose pagine, rimangono molto tempo sul sito ma effettivamente non si registrano vendite considerevoli.

La Russia è una nazione su cui la società ha deciso di puntare solo di recente, infatti le campagne hanno generato un buon quantitativo di traffico qualificato<sup>346</sup>.

I visitatori provenienti dal Regno Unito pur non trascorrendo molto tempo sul sito sono caratterizzati da elevati volumi di acquisti *online*.

Dopo aver riflettuto sui *trend* relativi al traffico ed alle nazioni di provenienza degli utenti che navigano sul sito tizianafasti.com, è opportuno evidenziare e dare una valutazione più specifica del traffico delle pagine maggiormente visitate. I dati, anche in questo caso, sono oscurati per questioni legate alla delicatezza del campo analizzato, comunque è stato possibile trarre alcune deduzioni importanti.

Ovviamente la pagina più visitata è la *home page*, dove la chiave di ricerca utilizzata dagli utenti è il nome dell'e-commerce stesso.

La seconda pagina più visitata è quella dedicata ai saldi, e questo rappresenta un dato importante su cui riflettere, infatti, come ben noto, un numero significativo di persone che naviga on-line è alla ricerca di "affari" e convenienza, anche se non deve essere generalizzato tale comportamento.

---

<sup>346</sup> Dei considerevoli volumi di traffico sono anche arrivati da nazioni emergenti ed interessate al *luxury* come Ucraina, Kazakistan e Azerbaijan.

I motivi per cui gli individui sono spinti ad acquistare on-line non ricadono sempre e necessariamente nell'ambito della convenienze economica, spesso sono incentivati da un maggior assortimento e da una maggior comodità di acquisto, dal momento che il prodotto, una volta ordinato, arriverà alla destinazione richiesta ed indicata dal consumatore.

Altra pagina con un numero elevato di visite è quella relativa alle novità borse, oltre a quella relativa alle novità abbigliamento. Questi sono soprattutto i visitatori affezionati a tizianafausti.com, sono coloro che tornano spesso per vedere arrivi e novità, in quasi tutti i portali di e-commerce la pagina nuovi arrivi è quella più visitata.

Attraverso l'analisi di un commento allo studio realizzato dal personale aziendale emerge il ben noto maggiore interesse dei visitatori a borse e accessori. Sembra che le abitudini dei primi acquirenti on-line favorevoli all'acquisto di prodotti moda privi di problematiche relative alla vestibilità siano anche dopo la diffusione ed il grande successo ottenuto dall'e-commerce ancora le più comuni.

Dopo aver approfondito la storia, le caratteristiche e l'evoluzione di Tiziana Fausti mi soffermo su di un'altra realtà anch'essa italiana ma con una differente collocazione geografica ed una propria espansione.

2. L'azienda Giglio esiste da ben tre generazioni ed attualmente alla gestione vi è la quarta generazione, la quale ha conferito all'azienda un'impronta ampiamente innovativa.

Giglio nasce nel periodo storico a cavallo fra le due guerre mondiali da una piccola bottega di tessuti e corredi; cresce e si trasforma con il trascorre del tempo, fino a diventare la realtà attualmente osservabile. Michele Giglio, durante gli anni Sessanta, continua sulla strada della precedente tradizione familiare di bottega di tessuti e merceria appartenuta al nonno e successivamente al padre. Dalle esperienze passate gli insegnamenti fondamentali che emergono sono la passione per i dettagli ed il grande interesse rivolto alle esigenze della clientela.

Con il passare del tempo si sono susseguiti numerosi cambiamenti volti alla creazione di una realtà più strutturata: nel 1970 avvenne la trasformazione da ditta individuale a S.r.l., contemporaneamente si concretizzò il passaggio dalla merceria alla

realizzazione di un negozio di abbigliamento e l'acquisizione di nuovi spazi espositivi<sup>347</sup>.

Ancora oggi la realtà analizzata è interamente detenuta e condotta dalla famiglia Giglio, l'azienda si è trasformata in S.p.A.<sup>348</sup>, comportando una notevole e progressiva crescita; durante gli ultimi anni sono stati aperti nuovi punti vendita ed altri sono stati rinnovati.

Attualmente, l'azienda è costituita nella forma societaria di S.p.A. e conta un centinaio di collaboratori organizzati secondo un organigramma articolato in vari rami aziendali caratterizzati dalla presenza di: addetti alle vendite, addetti alla logistica, uffici amministrativi, uffici commerciali ed un'area preposta alla gestione dell'e-commerce.

Dal 1960 sino ad oggi il gruppo Giglio è andato incrementando la propria offerta con l'apertura di differenti pdv, ed attualmente racchiude sotto di sé 5 *boutique* nel centro di Palermo ed è riconosciuto nel mondo come punto di riferimento dell'eleganza e dell'alta moda. Il gruppo è così articolato (cfr. Tab. 3.12):

**Tab. 3.12: Struttura organizzativa delle boutique il Giglio**

<b>Giglio Donna</b>	Il punto vendita nasce alla fine degli anni '60, nel corso del tempo è stato più volte ristrutturato, l'ultimo <i>restyling</i> effettuato nel 2008 è incentrato sulla realizzazione di un <i>concept</i> di allestimento basato su arredi e supporti per gli accessori mirati alla trasparenza e leggerezza.
<b>Giglio Uomo</b>	Rappresenta il motivo conduttore delle <i>boutique</i> il Giglio, il design architettonico è coerente con quello del negozio dedicato alla donna, l'ultima ristrutturazione risale al 2002 ; la <i>boutique</i> Uomo e Donna sono internamente collegati.
<b>Giglio In</b>	Il negozio è stato realizzato nel 1974, recentemente ristrutturato, oggi è riconosciuto come luogo di incontro della miglior clientela palermitana.
<b>Giglio Accessori</b>	Il punto vendita è stata aperto nella primavera del 2006, gode di un design altamente innovativo.
<b>Giglio Piccoli</b>	Un negozio studiato e realizzato per i bambini, questo segmento è sempre stato curato dall'azienda sin dagli anni più lontani. Nel corso del tempo si sono susseguite varie ristrutturazioni sino all'ultima avvenuta nel 2005.

**Fonte:** elaborazione personale.

<sup>347</sup> <http://www.giglio.com/azienda/storia.html>.

<sup>348</sup> <http://www.giglio.com/azienda/societa.html>.

Come si può comprendere dall'elevato numero di *boutique*, il Giglio presenta una articolata organizzazione volta a soddisfare le esigenze della più ampia gamma possibile di consumatori.

Tutte le *boutique* il Giglio sono dotate di una collocazione nel cuore della città di Palermo attorno alla Piazza Crispi. La forza del gruppo è la sinergia che si sviluppa tra i diversi punti vendita: Piazza Crispi oggi, è universalmente riconosciuta da cittadini e turisti come il punto focale dell'eleganza.

L'azienda è detenuta e gestita dai membri della famiglia Giglio attraverso l'ausilio di moderne tecniche d'impresa e l'impiego delle tecnologie all'avanguardia.

L'azienda il Giglio negli ultimi anni ha sentito sempre più la necessità di orientarsi verso una strategia capace di integrare strumenti tradizionali ed innovative soluzioni volte verso l'obiettivo di ottimizzare i processi gestionali, informativi, comunicativi e distributivi. Ad esempio le comunicazioni scambiate fra i diversi soggetti operanti all'interno dell'azienda ed anche quelle dirette o provenienti dall'estero sono canalizzate su Voip<sup>349</sup>. Ogni punto vendita è dotato di un sistema informatico appositamente studiato per integrarsi con il più ampio schema gestionale aziendale.

L'azienda il Giglio, come molte altre realtà appartenenti al settore moda ha recentemente aperto un nuovo canale di vendita virtuale, affiancando alle numerose *boutique* fisiche un *luxury store* on-line che effettua spedizioni in tutto il mondo. Giglio è rivenditore autorizzato delle collezioni di accessori e di abbigliamento di alcuni dei più prestigiosi *brand*.

Il sito on-line [giglio.com](http://giglio.com) offre prodotti moda sia della stagione in corso che delle collezioni passate, in particolare agli accessori ed ai capi di abbigliamento delle collezioni precedenti è dedicata una sezione identificabile sotto la voce *outlet* ove è possibile trovare capi di ottima qualità, portatori di marchi noti a prezzi vantaggiosi.

La filosofia di fondo che conduce l'azienda è orientata alla *Customer Satisfaction*. Per molte realtà il cliente riveste un ruolo importante, ma per Giglio la regola che recita: "*il cliente ha sempre ragione*" costituisce un vero e proprio caposaldo tramandato di generazione in generazione<sup>350</sup>.

---

<sup>349</sup> In informatica con *Voice over IP*, acronimo VOIP, si intende una tecnologia che rende possibile effettuare una conversazione telefonica sfruttando una connessione Internet.

<sup>350</sup> <http://www.giglio.com/azienda/filosofia.html>.



La *mission* aziendale è identificabile con la soddisfazione del cliente, tale obiettivo può essere raggiunto garantendo all'acquirente la sensazione di vedere realizzate o, meglio, superate, le sue aspettative. Il Giglio da sempre cerca di non "abbandonare" il cliente nel momento post-vendita, attualmente, infatti, ha implementato una logica di *Customer Relationship Management* (CRM) che pone il cliente al centro dell'attenzione dell'azienda. L'orientamento al consumatore è caratterizzato dalla volontà di generare valore per lo stesso:

- ❖ anticipando e gestendo le aspettative;
- ❖ dimostrando competenza e responsabilità nel soddisfare i bisogni dei clienti.

Di seguito riporto alcuni dati riguardanti lo sviluppo del canale on-line. Le vendite attraverso il canale virtuale sono state inaugurate nel 2007 (cfr. Tab. 3.13 ); Giglio ha deciso di percorrere tale strada innovativa al fine di offrire un servizio aggiuntivo ai clienti, sempre più esigenti ed attenti alle soluzioni comunicative e distributive adottate dalle *fashion companies*.

L'e-commerce, fenomeno dapprima riguardante una stretta cerchia di aziende pioniere, ha proseguito il proprio percorso espansivo ed evolutivo coinvolgendo un gran numero di aziende di moda appartenenti a tutte le fasce di mercato, dai segmenti più alti (dei prodotti del lusso) sino a quelli più bassi (catene di abbigliamento *low cost*).

La ragione principale che ha spinto il Giglio ad attivare il canale on-line è identificabile con la convinzione che l'e-commerce costituisce la naturale evoluzione della tradizionale vendita effettuata nel negozio fisico.

**Tab. 3.13: le opportunità offerte dal canale on-line [www.giglio.com](http://www.giglio.com)**

<b>Traffico on-line</b>	2.000.000 di utenti unici al mese
<b>Nazionalità utenti</b>	Provenienti da tutto il mondo
<b>Pagine più visitate</b>	La <i>home page</i> , la lista dei <i>brand</i> offerti, le selezioni speciali
<b>Articoli disponibili nel catalogo on-line</b>	Oltre 6.000 prodotti (abbigliamento, borse, scarpe, accessori)
<b>Spesa media acquirenti on-line</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• circa 350 euro utenti provenienti dall'Italia</li> <li>• circa 750 euro utenti CEE</li> <li>• circa 850 euro utenti EXTRA CEE</li> </ul>
<b>Rapporto fra off-line e on-line</b>	30% on-line 70% punti vendita

**Fonte:** elaborazione personale dati provenienti da uno studio realizzato dal personale aziendale.

Dai dati contenuti nella tabella sopra riportata emergono alcune informazioni interessanti. Prima di tutto è importante osservare il dato relativo al traffico on-line che si aggira intorno ad una cifra molto elevata, che molto probabilmente con il trascorre degli anni e grazie ad una maggior dimestichezza dei consumatori tenderà gradualmente a crescere; un altro dato su cui riflettere è quello relativo alla spesa media dei consumatori che decidono di effettuare i propri acquisti tramite il sito, la disponibilità di spesa varia in relazione alle zone prese in esame: in Italia la quota è significativa (circa 350 Euro) ma se viene paragonata ad altre aree è possibile scorgere immediatamente che è pari alla metà rispetto alla quota destinata da soggetti appartenenti alla Comunità Europea ed addirittura inferiore alla metà se confrontata con la spesa degli utenti Extra Unione Europea.

La tabella evidenzia le percentuali relative al rapporto fra le vendite effettuate presso il canale fisico, articolato nelle differenti *boutique*, ove vengono realizzate il 70% delle vendite, e quelle realizzate tramite il canale virtuale che pesa per il 30% delle vendite; seppur gli acquisti effettuati in negozio rivestono ancora un'importanza rilevante è possibile affermare che le vendite on-line anno dopo anno stano conquistando sempre più spazio e che molto probabilmente rappresenteranno il canale vincente del futuro.

3. Luisa Via Roma, azienda fondata nel 1930, riporta sull'insegna del negozio il nome – marchio Luisa<sup>351</sup> ed è sinonimo di lusso e ricerca di quell'Italia che tanto piace agli stranieri. Sin dagli inizi costituisce un rivenditore di abbigliamento, scarpe ed accessori per l'uomo e per la donna dei più noti marchi della moda; attualmente la forma giuridica adottata è quella di società di capitali, (S.p.A.).

Luisa Via Roma vanta una lunga storia nel commercio dell'abbigliamento di Alta moda e di accessori di lusso. Sin dagli albori dell'attività l'azienda ha saputo distinguersi a livello nazionale ed internazionale grazie all'elevata qualità dei servizi disponibili ed alla attenta gestione del punto vendita.

L'azienda è nata come punto vendita *luxury multibrand*, dotata di una collocazione centrale nel cuore della città di Firenze a pochi passi dal Duomo in via Roma, inoltre è aperto anche Luisa Via Roma Contemporary.

---

<sup>351</sup> In ricordo del nome della nonna e della figlia maggiore dell'attuale titolare dell'azienda. La nonna Luisa Jaquin (di origini francesi) era una modista e gestiva un piccolo negozio di cappelli a Parigi. Quando nel 1930 si trasferì con il marito a Firenze decise di aprire un negozio di cappelli di paglia in Via Roma, proprio dove ora si trova Luisa Via Roma.

Nel corso del tempo si sono susseguiti numerosi cambiamenti, in particolare concernenti l'organizzazione del negozio. Andrea Panconesi Amministratore Delegato di Luisa Via Roma, ha rivoluzionato il *concept* di negozio già negli anni Settanta, cercando di limitare il classicismo e iniziando a fare ricerca. Panconesi, appassionato di moda, ripensò le vetrine dello *store* trasformandole in palcoscenici attraverso cui venivano suscitate delle esperienze emozionali, mostrando di comprendere in largo anticipo la potenza del *visual*.

Negli anni Novanta la clientela si poteva recare in negozio e sfogliare gli album delle collezioni, e così facendo sceglieva ad acquistava il prodotto moda; già verso la metà degli anni Novanta le cose stavano cambiando.

Nel 1999 viene intrapreso un nuovo progetto che anno dopo anno ha stravolto l'organizzazione aziendale e le modalità di acquisto a disposizione dei consumatori.

Nel '99 la grande intuizione ed il "salto" nel Web (Panconesi, in anticipo su tutti, si orientò verso la creazione del sito [www.luisaviaroma.com](http://www.luisaviaroma.com)), ma in tale periodo il cliente non era ancora padrone della giusta dimestichezza con il negozio virtuale, per tale motivo vennero installati degli schermi in negozio con lo scopo di introdurre il cliente nel Web (tale strategia è stata perseguita al fine di rendere più chiara e semplice l'esperienza - anche per quei soggetti che almeno fino a qualche anno fa non erano informatizzati in quanto nati in anni precedenti alla cosiddetta Era Digitale).

Fino al 2004 la gestione del sito era effettuata da una società esterna che si occupava dei contenuti e delle immagini.

Successivamente la proprietà ha deciso di svolgere autonomamente e di internalizzare la gestione della piattaforma virtuale, tale cambiamento di rotta trova differenti giustificazioni:

- a. la volontà di incrementare il *business* attraverso il canale virtuale;
- b. la necessità di agire in tempi più stretti simili a quelli del ciclo dei prodotti moda.

Le ragioni sopra esposte fecero emergere chiaramente la necessità di una gestione diretta, più snella rispetto a quella realizzata parzialmente in *outsourcing*.

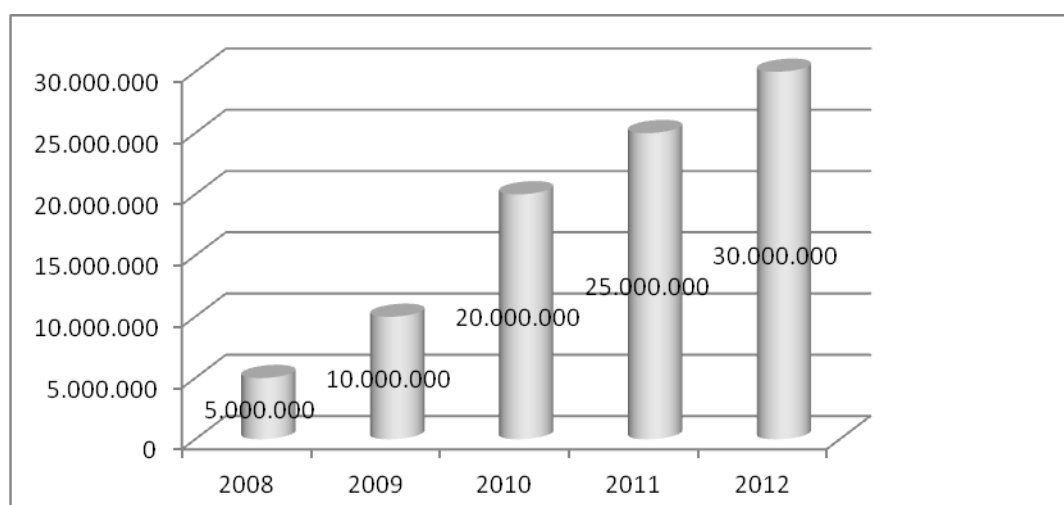
Con il passaggio da gestione esterna ad interna i responsabili del sito si sono prefissati come obiettivo quello di migliorare la qualità/risoluzione delle immagini e la descrizione dei prodotti per cercare di garantire la trasparenza dell'acquisto, in tal modo il cliente dovrebbe sentirsi ancor più attirato dall'offerta. Il sito [luisaviaroma.com](http://www.luisaviaroma.com) viene aggiornato costantemente e cerca di soddisfare le mutevoli esigenze dei consumatori.

L'offerta on-line è completa e decisamente più vasta rispetto a quella proposta nel negozio tradizionale; luisaviaroma.com propone prodotti di elevata qualità, un'efficiente servizio clienti che va dall'arrivo dell'ordine passando per la spedizione fino al servizio resi.

Le vendite on-line rivestono un ruolo sempre più importante, i clienti attualmente navigano nel Web e sempre meno si recano fisicamente in negozio, Panconesi afferma: *in un mondo che naviga creativamente sulle rotte web non è più tempo di comprare un abito tra grucce e camerini* (cfr. Tab. 3.14); per tale ragione Panconesi cerca di trasformare l'acquisto in un'esperienza coinvolgente tutti i sensi.

L'obiettivo di offrire un atto di acquisto unico viene realizzato tramite l'uso di programmi informatici caratterizzati da una grafica accattivante, schermi installati presso il punto vendita ove il potenziale acquirente può addirittura visionare prodotti che non sono ancora fisicamente disponibili in negozio<sup>352</sup>, inoltre viene offerta la possibilità di essere aiutati da una *personal shopper* che dà dei consigli al cliente in negozio.

**Tab. 3.14: Visitatori unici luisaviaroma.com per anno**



**Fonte: [www.luisaviaroma.com](http://www.luisaviaroma.com)**

Dal grafico è possibile osservare l'incremento delle visite al sito, nel corso di soli quattro anni i visitatori sono aumentati di sei volte raggiungendo nel 2012 il numero di 30.000.000 visitatori.

<sup>352</sup> In alcune zone del punto vendita sono installati dei *monitor* dotati di tecnologia *touch screen*, tramite essi è possibile prenotare abiti e accessori desiderati (non ancora disponibili nel pdv) e richiedere la consegna degli stessi all'indirizzo voluto non appena saranno disponibili. Il servizio così garantito attraverso l'impiego delle più innovative tecnologie viene usato in particolar modo all'inizio delle stagioni quando nel punto vendita fisico sono presenti solo le pre-collezioni e non vi è l'intera esposizione. Un'ulteriore possibilità a disposizione dei clienti è quella che permette di prenotare i capi e gli accessori tramite il ricorso al sito e di recarsi successivamente in negozio a provarli. Quest'ultima *chance* a disposizione costituisce una formula definibile come metà virtuale e metà tradizionale.

Oggi sono cambiati i numeri relativi alle vendite:

- ❖ il 10% delle vendite sono realizzate in negozio;
- ❖ il 90% sono effettuate tramite il canale on-line.

In un negozio come Luisa Via Roma quando c'è molta gente si può raggiungere il numero di 200/300 persone, mentre il sito riesce a raggiungere i 130mila o 140mila visitatori unici al giorno (circa 4 milioni di visitatori unici al mese), una media di ordini spediti che si aggira attorno ai 460 al giorno<sup>353</sup>.

Il 2012 è stato chiuso con 66 milioni di fatturato e le prospettive future sono positive.

La piattaforma di e-commerce, luisaviaroma.com è stata attivata come servizio aggiuntivo per i clienti della negozio reale: «*Era pensato per mantenere i contatti con la clientela straniera, abituata a venire a Firenze una volta all'anno*»<sup>354</sup>.

Recentemente l'organigramma aziendale è stato caratterizzato da un incremento, oggi è costituito da circa 180 dipendenti; la crescita del numero di soggetti impiegati è avvenuta ed è stata incentivata dal successo raggiunto tramite il canale on-line, 6 sono le lingue parlate e scritte per "arrivare in tutto il mondo"; circa la metà dei soggetti che lavorano per Luisa Via Roma sono impegnati nella gestione digitale: con la comparsa sulla rete l'azienda è stata caratterizzata da una crescita esponenziale del fatturato, tale incremento viene investito nello sviluppo di tecnologie avanzate e nella formazione del personale<sup>355</sup>.

Il mercato principale dello *store* è costituito dagli USA, seguito dalla Germania, Gran Bretagna, Italia, Hong Kong e Corea del Sud. Panconesi sostiene che in Russia un negozio di abbigliamento di lusso può trovarsi anche a 500 Km di distanza ed ecco perché i consumatori del paese sono ben disposti ad acquistare online; inoltre svolgono un ruolo centrale anche la Cina che presenta la crescita percentuale più rapida ed il Nord America, zone molto sensibili al Web. La spedizione dell'ordine è gratuita (con tasse di importazioni incluse) in 50 paesi, Luisa Via Roma spedisce in più di 125 paesi.

---

<sup>353</sup> P. Cacianti - B. Modesti (a cura di), *Fashion Time*, Speciale Tg1, 29 dicembre 2013, all'indirizzo: <http://www.rai.tv/dl/RaiTV/programmi/media/ContentItem-90388e80-eaf6-4c55-892e-66014d8cd938-tg1.html>.

<sup>354</sup> M. Casadei, *Luisaviaroma il boom è sulla rete*, in *Moda24*, 31 agosto 2012, all'indirizzo: <http://www.moda24.ilsole24ore.com/art/retail-web/2012-08-30/luisaviaroma-boom-rete>.

<sup>355</sup> M. Camozzi, *Luisa via Roma a tutto Web il fatturato vola con la Rete*, in *La Repubblica*, Economia, Affari e finanza, 25 novembre 2013, all'indirizzo: <http://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2013/11/25/news/>.

L'azienda destina gran parte delle risorse al reparto che si occupa di grafica, dell'informatica e della ricerca di talenti emergenti (Luisa Via Roma offre non solo le griffe più note a livello internazionale, ma seleziona anche talenti innovativi).

Un'altro aspetto che viene curato dall'azienda è quello relativo al *packaging*: tutti gli ordini partono dalla sede di Firenze all'interno di confezioni molto curate realizzate utilizzando i migliori materiali e con attenzione ai dettagli.

La sfera che riveste la maggior importanza è quella del *customer service*, l'obiettivo è quello della conquista del cliente. Un servizio unico è offerto dal "buy it first" che permette ai clienti di acquistare in *pre order* assoluto. Il cliente ha la possibilità di visionare on-line i capi di abbigliamento sei mesi prima della stagione in questione, consentendo di pre-ordinarli e di riceverli al momento in cui saranno disponibili.

Altra caratteristica peculiare dell'azienda è identificabile con il valore riconosciuto ai *social network* (sin dal 2009), attraverso tali strumenti è stato possibile innalzare il numero di clienti fidelizzati e di ottenere l'appellativo di pioniere del *fashion e-commerce*. Riporto alcuni dati concernenti il ruolo svolto dai vari social network (cfr. Tab. 3.15).

**Tab. 3.15: Ruolo dei più diffusi social network**

<b>Facebook</b>	~ 1.500.000 <i>fans</i> , il canale rappresenta la seconda fonte di traffico per il negozio online
<b>Twitter</b>	95.000 <i>followers</i>
<b>Instagram</b>	85.000 <i>followers</i>

**Fonte:** Dati da [www.luisaviaroma.com](http://www.luisaviaroma.com), l'azienda.

Dal 2011 si deve esaminare anche il ruolo svolto dal *social network* cinese, Sina Weibo, che presenta una diffusione crescente; inoltre vi sono altri *social network* che esercitano delle influenze significative come ad esempio Pinterest.

Per concludere la panoramica riguardante l'impiego di strategie tecnologicamente innovative, è opportuno effettuare un accenno a Lvr magazine, il quale è un portale di interazione e di condivisione caratterizzato da una notevole espansione; offre agli utenti informazioni circa le tendenze ed i nuovi talenti del *fashion world*.

È possibile affermare che da tempo Luisa Via Roma non è più un negozio, ma è una azienda di profilo internazionale che occupa un ruolo centrale nel *fashion world* in

particolare per i *cool hunter*, per i *buyer*, per i giornalisti ed in particolare per il traffico di e-commerce generato nel settore moda.

Luisa Via Roma cerca di coinvolgere il cliente a 360 gradi attraverso l'offerta di esperienze e non solo di prodotti, a tale scopo vengono organizzati eventi di varia tipologia. Uno degli eventi più noti, anche a livello internazionale, è "Firenze4Ever": *party* in grado di richiamare la presenza di numerosi *blogger* di moda.

Prima di passare ad alcune considerazioni riguardanti i tre casi sopra analizzati è opportuno riportare un confronto fra il sito *luisaviaroma.com* e *yoox.com*; Yoox pur essendo un caso particolare, in quanto vende esclusivamente on-line (infatti è definito *retail* on-line puro), rappresenta il pioniere e modello di riferimento per chi opera nel settore, infatti le aziende di moda che hanno deciso di intraprendere l'ampliamento delle strategie distributive, sconfinando anche verso quelle virtuali, hanno preso come piattaforma di riferimento proprio quella di Yoox (cfr. Tab. 3.16).

**Tab. 3.16: Confronto fra Yoox e Luisa Via Roma anno 2012**

	<b>Yoox</b>	<b>Luisa Via Roma</b>
<b>Forma societaria</b>	S.p.A.	S.p.A.
<b>N. dipendenti</b>	~528	~180
<b>Media visitatori unici al mese</b>	13,4 milioni	4 milioni
<b>Costo unitario prodotti moda venduti</b>	basso	elevato
<b>Fatturato</b>	Fatturato (2012) 375,9 milioni di € (+29% rispetto al 2011), Utile netto 10,2 milioni di €	Fatturato (2012) 66 milioni di €, (+ del 46% rispetto al 2011) Utile netto 6 milioni di €

**Fonte:** elaborazione personale su dati aziendali.

Dalla tabella sopra emerge chiaramente la diversità di dimensione delle due realtà comparate, ma nonostante tale differenza entrambe le aziende presentano un andamento in costante crescita.

È necessario sottolineare che le due aziende sono partite da direzioni opposte, comunque, sia Yoox che Luisa Via Roma hanno svolto un ruolo chiave per lo sviluppo del settore e-commerce dei prodotti moda. Yoox, che nasce dall'intuizione "virtuale" di Federico Marchetti come sintesi della sua conoscenza e passione della moda e della sua fiducia nel web, riveste il duplice ruolo di sito e-commerce e *service provider*, ha fatto sì che numerosi operatori del settore si affacciassero nel canale *online*. Luisa Via Roma, nato come *store* nel centro di Firenze, è diventato poi un punto di riferimento per tutti gli appassionati del *luxury e-shopping*.

Entrambe le realtà hanno raggiunto il successo attraverso la materializzazione nel web, l'obiettivo verso cui volgevano e continuano a volgere la propria attenzione può essere definito "missione e-commerce".

Cercando di spiegare il successo dell'e-commerce è necessario riflettere sulla staticità del mercato nazionale. L'e-commerce può essere riconosciuto come lo strumento attraverso cui i *retailer* riescono a dare impulso alle vendite: mentre le *fashion companies* ricorrono all'internazionalizzazione, i negozi possono internazionalizzarsi solo aprendo una vetrina virtuale al resto del mondo.

Dai *cases studies* presentati in questo capitolo, emergono alcune caratteristiche comuni a tutte e tre le realtà, nonostante queste siano fisicamente distanti in quanto sono collocate al nord, al centro ed al sud Italia. Dagli esempi si evince come l'avvento del canale virtuale abbia indebolito i confini netti delle diversità. Le aziende esaminate cercano contestualmente di essere presenti fisicamente attraverso il pdv e virtualmente tramite il sito ed il connesso e-commerce, tale ambizioso progetto ha come massimo obiettivo quello della perfetta coesistenza ed integrazione delle differenti strategie distributive. Dalle storie aziendali riportate ed anche attraverso la consultazione dei siti on-line, si evince una chiara attenzione verso la realizzazione di un luogo fisico articolato e ricco di stimoli capaci di generare un'esperienza unica e coinvolgente, anche grazie alle installazioni delle più disparate tecnologie; invece, per quanto concerne il sito/l'e-commerce, le *fashion companies* si sono orientate sempre più verso la progettazione di pagine web dalla grafica accattivante, dotate di un reale servizio di *customer care* volto alla soddisfazione del maggior numero di esigenze provenienti dai potenziali acquirenti.

Dai casi aziendali analizzati si evince che tutte le attività svolte, siano esse caratterizzate dalla tangibilità o dalla virtualità, materiali o prevalentemente immateriali oppure sotto alcuni aspetti tradizionali e contemporaneamente sotto altri virtuali, devono comunque essere pianificate in ogni minimo dettaglio, ma allo stesso tempo devono essere realizzate tempestivamente. In particolare, nella moda, il tempo è una variabile fondamentale che le imprese devono gestire al fine di sviluppare e ricercare soluzioni nuove che meglio si adattano ad un contesto in continuo movimento.

Senza dubbio la distribuzione del settore moda è dominata dalla costante evoluzione, e per tale ragione le *fashion companies* cercano di implementare strategie innovative, rese possibili grazie ad una più vasta conoscenza in ambito tecnologico. Il "bersaglio"



attuale è identificabile con la realizzazione di un canale distributivo capace di generare nuovi significati associati al processo di acquisto di prodotti moda<sup>356</sup>. Un maggior impiego dell'informatica e della tecnologia in ambito *retail* contribuirà a ridurre l'arco temporale intercorrente fra il momento della progettazione di un bene e l'ultima fase della catena del valore, rappresentato dalla distribuzione; è opportuno precisare che solo un adeguato impiego delle nuove soluzioni porta verso l'avvicinamento dell'obiettivo.

Dall'analisi, dallo studio effettuato e dai *trend* (resi disponibili grazie a rapporti dei più validi istituti di ricerca) riguardanti il futuro del settore moda emerge chiaramente l'importanza di Internet: tale strumento ricopre un ruolo centrale sia per quanto riguarda le politiche distributive che per la comunicazione.

In generale, è possibile affermare che in molte situazioni il commercio elettronico ha modificato la consueta *routine* aziendale, evidenziando la necessità di nuove competenze da parte delle imprese.

Non esiste una unica via percorribile nella rete e per tale ragione le soluzioni adottate presentano caratteristiche differenti, ma vi è una certezza: se il *management* crede che nel futuro Internet sarà indispensabile, allora dovrà destinare parte delle risorse per la formazione del personale, per l'installazione delle tecnologie e per incrementare il *know-how*.

Anni fa un numero significativo di imprese di fabbricazione dei prodotti ha deciso di aprire/gestire direttamente alcuni pdv: tale tendenza era contraria ai modelli più diffusi caratterizzati da una netta distinzione fra industriali e commercianti; le aziende dominate da un simile percorso evolutivo hanno talvolta raggiunto il successo, ma l'aspetto più interessante da sottolineare è il cambiamento di approccio verso la distribuzione: anche le aziende che non associavano la giusta importanza al canale distributivo hanno iniziato a cambiare visione comprendendo che il "controllo dell'ultimo miglio" è oggi considerato da tutti fondamentale e strategico.

Con l'avvento e l'affermazione del Web le aziende stanno vivendo una situazione simile, infatti le *fashion companies* si prefiggono l'obiettivo di gestire *one to one* il rapporto fra *brand* e consumatore; i soggetti preposti alla direzione aziendale hanno

---

<sup>356</sup> Il processo di acquisto recentemente ha ampliato i propri confini, andando ad espandersi verso sfere precedentemente inesplorate infatti attualmente il consumatore tramite l'acquisto di un prodotto moda non soddisfa esclusivamente un'esigenza; il potenziale acquirente può decidere di recarsi nel pdv o di effettuare le proprie scelte online, comunque sarà il protagonista al centro di una esperienza resa unica grazie alla spettacolarizzazione del marchio ed agli strumenti di intrattenimento installati nel punto vendita, di qualunque natura sia.

compreso che è meglio muoversi ed orientarsi tra i primi piuttosto che essere costretti dal contesto a cambiare, inseguendo i *competitors* che magari da tempo stanno vendendo via Web<sup>357</sup>.

Se gli imprenditori italiani non vogliono perdere la direzione ed il controllo della distribuzione, allora devono orientarsi verso strategie moderne che integrino anche il canale virtuale. Il percorso è iniziato ma la futura evoluzione è ancora tutta da vedere.

Cercando di concludere lo studio effettuato, appare evidente che la tematica della distribuzione nel settore moda è stata dominata da cambiamenti significativi. Fino agli anni Ottanta una spiccata preferenza per il canale indiretto determinò l'incremento delle *boutique* multimarca, successivamente avvenne la specializzazione del dettaglio; negli anni Novanta le *luxury brand* cominciarono ad orientarsi verso una forza vendita diretta, mentre invece in seguito le aziende di moda allestirono propri *show room*. Il passaggio da tale tipologia al negozio monomarca fu breve, attraverso questa strategia le aziende attuarono il processo di integrazione distributiva: vi erano contestualmente negozi di proprietà dell'azienda produttrice e pdv gestiti indirettamente<sup>358</sup>. L'orientamento attuale concernente la distribuzione poggia le proprie basi sulla centralità del cliente finale e la necessità di avvicinarsi ad esso, sull'integrazione delle differenti fasi della catena produttiva - distributiva, sulla multicanalità, sullo sfruttamento delle nuove tecnologie; le strategie diffuse variano da contesto a contesto pur sempre presentando alcuni tratti comuni, pertanto la trattazione relativa all'evoluzione della distribuzione è ancora aperta e si presta ad ulteriori approfondimenti scaturenti dalla futura evoluzione.

---

<sup>357</sup>G. Finzi, *Il canale e-commerce*, in G. Iacobelli (a cura di), *Fashion Branding 3.0. La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda*, cit., p. 158.

<sup>358</sup>S. Modina, *Il negozio di moda: strategia, valutazione e gestione economico – finanziaria*, cit., pp.16-18.

## Conclusioni

Giungendo al termine di questo lavoro è opportuno svolgere alcune riflessioni conclusive per ricondurre a sistema le tematiche esaminate e trarre alcune considerazioni sull'evoluzione dei canali distributivi utilizzati nel comparto moda.

La distribuzione è dominata da una continua trasformazione favorita da differenti fattori, fra cui riveste un ruolo fondamentale l'applicazione della tecnologia e la crescente importanza delle caratteristiche immateriali. La tecnologia viene associata al *retail* essenzialmente per cercare di ridurre il tempo e lo spazio intercorrente fra le varie fasi che vanno dalla progettazione alla distribuzione, inoltre, nell'era della globalizzazione, la tecnologia rappresenta la soluzione per abbattere i confini fra le più disparate zone del mondo. Uno dei possibili obiettivi che orientano attualmente le aziende di moda è identificabile con la volontà di offrire e progettare un *retail* capace di coinvolgere totalmente il consumatore ed impressionarlo. Le *fashion companies* competono realizzando un'offerta composita, il cui valore dipende da una combinazione di variabili di cui il prodotto rappresenta solo una parte, infatti, assumono maggior importanza gli aspetti immateriali. Il processo di generazione del valore si estende ben oltre i cancelli della fabbrica ed affida alla distribuzione un ruolo sempre più rilevante.

Al fine di comprendere la situazione attuale della distribuzione in Italia è stato necessario inquadrare il fenomeno moda, di cui in passato (ma anche tuttora) molto è stato detto e scritto, rischiando talvolta di incorrere in significati contrastanti del termine. I primi studi hanno coinvolto sociologi e storici, ma è solo con la definitiva affermazione della moda che è avvenuto il passaggio dalle analisi effettuate da un numero circoscritto di soggetti a studi estremamente complessi che spesso implicano una multidisciplinarietà.

Nel corso del tempo sono avvenuti numerosi stravolgimenti principalmente dovuti all'allargamento della domanda e all'incessante accelerazione del processo produttivo e distributivo; tali modifiche hanno attirato l'attenzione di un ampio gruppo di studiosi appartenenti a vari ambiti conoscitivi, dando così origine a quelli che possono essere definiti nuovi paradigmi. Le nuove prospettive coinvolgono aree disciplinari caratterizzate da un approccio quantitativo, oltre a studi più recenti che hanno origine da una fusione di filoni di ricerca, a partire dai *fashion studies*, identificando con tale espressione gli studi di moda in senso ampio, arrivando ad includere varie discipline attinenti ai mestieri del mondo della moda, dallo stilismo al marketing.

Osservando la letteratura scientifica del passato emerge la vastità di studi teorici a cui non corrisponde uno sforzo altrettanto significativo nella ricerca empirica, consentendo di affermare che è quasi assente il punto di vista dell'economia, ma la questione è attualmente in evoluzione.

Parafrasando una celebre espressione del drammaturgo inglese William Shakespeare si può affermare che “*la moda spesso appare fatta della stessa materia di cui sono fatti i sogni, sfuggente, impalpabile e contraddittoria*”, tuttavia, è ormai un dato acquisito che questa stessa materia è in grado di generare rilevanti effetti di natura economica.

La pervasiva affermazione della moda ha fatto sì che si affermassero riflessioni sia di carattere qualitativo che quantitativo; per tale ragione risulta arduo definirne e delimitare il fenomeno. Il percorso evolutivo non riguarda esclusivamente gli approcci di studio, ma anche la diffusione di nuovi stili.

La moda, giorno dopo giorno, si è trasformata dalla sartoria artigianale alla produzione seriale, dagli acquisti limitati di una stretta cerchia a quelli di massa, dall'eleganza delle *élite* a quella diffusa, dal formalismo alla libertà nell'abbigliamento. Una tappa fondamentale caratterizzante il percorso è costituita dalla nascita del *prêt-à-porter* negli Settanta del Novecento, nel cui arco temporale avvenne il processo di democratizzazione della moda, comportando la perdita di importanza del centro parigino, fino agli anni Ottanta, quando si incrementò la disomogeneità della domanda e dei gusti dei consumatori.

Attualmente non esiste un modello aziendale unico, inoltre le imprese spesso cambiano modello cercando di adattarsi alle esigenze del mercato. Con l'affermazione del *fast fashion* riveste una particolare importanza il processo produttivo ed il conseguente percorso distributivo, ma le tematiche che si possono collegare al recente fenomeno sono anche la delocalizzazione, il rapporto fra ambiente e moda e fra lavoratori e moda, oltre alla necessità recentemente emersa di certificare il processo produttivo.

Prima la *haute couture* poi il *prêt-à-porter* e successivamente il *fast fashion* sono fenomeni susseguitisi nel corso del tempo, il passaggio da un paradigma all'altro è stato incentivato da cambiamenti della società quali cultura, bisogni, valori, ecc.; il recente avvento del *fast fashion* è stato spinto da alcune modifiche intervenute nel contesto, quali la globalizzazione ed i cambiamenti dal lato della domanda. Non solo i paradigmi della moda sono pervasi da modifiche, ma anche i consumatori, e di conseguenza

l'andamento dei consumi sono dominati da grandi variazioni favorite dall'indebolimento delle delimitazioni territoriali.

Anni fa sarebbe stato poco realistico pensare ad un mondo “privo di confini”, attualmente, invece, *la moda ha perso i connotati territoriali e la tecnologia è diventata la risposta per ottimizzare e velocizzare tutta la catena del valore permettendo redditività e dinamicità*. Il Ventunesimo secolo si distingue per la diffusione di una moda globale, contaminata e pluralistica.

I consumatori al giorno d'oggi svolgono un ruolo attivo nella realizzazione delle proprie scelte, ma con la sfavorevole congiuntura economica caratterizzante il panorama attuale, gli individui hanno dovuto modificare la struttura dei propri consumi; la crisi sta ridisegnando la rappresentazione grafica del mercato: dalla forma originale a piramide a quella ad imbuto, la contrazione dei consumi riduce il valore complessivo e soprattutto gli escursionisti del segmento più alto.

Con la riduzione dei consumi, l'accelerazione della competizione e lo sconfinamento della stessa verso luoghi lontani, assistiamo ad una crescente importanza della rete distributiva; si è passati dalla centralità dell'ampiezza del punto di vendita alla qualità dello spazio in cui vengono offerti i prodotti moda.

Al fine di comprendere le reali cause dell'affermazione di canali distributivi sempre più articolati e realizzati ad *hoc* in base al contesto socio – economico è stato necessario indagare sull'evoluzione dei consumi e sulla conseguente evoluzione del sistema moda, identificabile con la riduzione del ciclo di vita dei prodotti e con la crescente importanza delle fasi a valle del processo produttivo. Le prime forme distributive apparvero durante il Rinascimento, ma sono dovuti trascorrere molti anni prima di arrivare alla diffusione delle botteghe caratterizzate dalla specializzazione. Solo nell'Ottocento con la nascita dei primi grandi magazzini si modificarono radicalmente le modalità di acquisto, le innovative strutture costituirono la soluzione ai problemi di distribuzione della nuova economia industrializzata ed educarono i consumatori all'acquisto dei prodotti fatti in serie.

La distribuzione nel corso della storia ha sempre rivestito un ruolo centrale, ma mai come oggi; attualmente è diventata una leva di fondamentale importanza per la sopravvivenza ed il successo di una azienda; per questa ragione la scelta del sistema distributivo è estremamente delicata. Il mondo delle aziende del comparto moda ha dimostrato negli ultimi anni una predilezione ad avvalersi del *retail* come vettore

strategico per l'affermazione del proprio vantaggio competitivo. Il *retail* rappresenta il luogo in cui la marca riesce ad esprimere la propria identità costituendo inoltre l'ambiente in cui possono manifestarsi comportamenti emozionali del consumatore. La distribuzione costituisce l'ultimo anello della catena del valore. I criteri in base ai quali sono definibili i vari *format* distributivi sono numerosi, ma più che effettuare classificazioni ha senso riflettere sulle tendenze attuali: uno dei principali cambiamenti che recentemente ha interessato il settore moda riguarda la modifica della relazione intercorrente fra industria e distribuzione, con un accorciamento del canale e uno spostamento di potere a favore della distribuzione. L'orientamento da parte delle aziende più evolute è quello rivolto alla progettazione di sistemi di offerta dotati di interrelazioni tra produzione, *styling*, confezione, distribuzione, comunicazione, vendita, ecc. Numerose aziende di moda scelgono invece di attivare contemporaneamente canali differenti, tradizionali e non, cercando di avvicinarsi il più possibile all'obiettivo di ottima offerta. Infine si delinea la riduzione della presenza di negozi tradizionali e la diffusione di *format* innovativi.

È opportuno evidenziare che il comparto della moda italiana è caratterizzato da una peculiarità distributiva generata dallo scetticismo verso forme commerciali di grande dimensione e da una legislazione stringente. Il processo di modernizzazione è stato lento, durante gli anni Ottanta i negozi indipendenti raggiunsero la quota del 75%, in seguito vi è stato un radicale cambiamento riguardante l'arena competitiva che è passata dalla fase produttiva a quella distributiva, e che ha portato alla necessità di ampliare la superficie attraverso cui competere. Durante gli anni Novanta si assiste al processo di sostituzione del dettaglio indipendente da parte delle catene organizzate, tuttavia, nonostante i grandi sforzi ed i cambiamenti, la rete distributiva in Italia resta ancora oggi estremamente frammentata, e con un numero molto elevato di imprese e punti vendita.

Nel corso del tempo le aziende hanno posto maggior attenzione nei confronti della funzione distributiva, intendendola come leva di *marketing mix* dotata di potenzialità da sfruttare. Questo cambiamento di visione ha comportato uno spostamento del fulcro strategico verso il "basso" della filiera, conducendo così verso una convergenza fra produttori e distributori.

La variabile *place* ha assunto nel tempo una rilevanza crescente, infatti il canale non viene più visto solo come mezzo attraverso cui raggiungere il consumatore, ma come

strumento attraverso cui è possibile generare delle esperienze coinvolgenti a 360 gradi: deve essere evidenziata la perdita di importanza della componente materiale del luogo di vendita ed il conseguente sviluppo di strategie virtuali.

L'evoluzione della distribuzione non è da intendere solo come nuova strategia di *marketing*, ma è legata al trend dei consumi ed alla trasformazione generale del *fashion system*. Riflettendo su alcuni dati si è osservato come la crisi abbia mutato profondamente il peso delle diverse modalità distributive dei prodotti moda, ma il fenomeno più interessante è quello della comparsa di canali alternativi, precedentemente sconosciuti: fra i canali distributivi perdono importanza i negozi tradizionali e le grandi superfici non specializzate, mentre crescono gli *outlet* e l'e-commerce<sup>359</sup>; attualmente, la strategia più diffusa in ambito distributivo è quella di operare attraverso la multicanalità. Un progetto di ricerca concernente i consumi multicanale realizzato da Nielsen, Connexia e Politecnico di Milano era giunto ad affermare la marginalità della multicanalità (durante la prima edizione del 2007); con il passare degli anni la situazione è mutata, il 2012 è definibile come l'anno della svolta, infatti la multicanalità interessa il 53% della popolazione *over 14* (nel 2007 coinvolgeva il 31% degli italiani). Ciò che ha spinto la multicanalità a crescere costantemente è innanzitutto l'inarrestabile diffusione delle nuove tecnologie, ma anche il persistere della crisi economica, che implica un inevitabile coinvolgimento del consumatore in tutte le fasi del processo di acquisto.

Dalla crescente importanza della multicanalità è discesa la necessità dello studio del nuovo consumatore multicanale; in particolare, stiamo assistendo ad uno svuotamento dei *cluster* con un basso investimento nel processo di acquisto, a favore dei cluster più evoluti.

Anche il processo di acquisto si spinge sempre di più verso la multicanalità. Crescono i consumatori che raccolgono informazioni su un prodotto o un servizio in un punto vendita, per poi concludere l'acquisto on-line (34%), con l'84% dei consumatori multicanale che ritiene Internet la fonte principale per raccogliere informazioni su prodotti e servizi.

Le tendenze in atto nel sistema distributivo mirano a ridurre la distanza con i clienti, infatti si è notato che si sta diffondendo la centralità del negozio, sia esso fisico o

---

<sup>359</sup> Ufficio Studi dell'Associazione Nazionale Cooperative di consumatori (Ancc- Coop), *Rapporto Coop 2013*. Consumi e Distribuzione. Assetti, dinamiche, previsione, pp.95-97.

virtuale, come punto vendita relazionale e “luogo dove si consuma arte”, in quanto oltre che essere il luogo ove si può concretizzare l’acquisto, è divenuto anche fonte di indicazioni circa l’evoluzione dei consumi e dei gusti della domanda.

La modernizzazione della distribuzione della moda avvenuta in Italia nasce dall’esigenza dei produttori di disporre di una corretta ed efficace “macchina per vendere” che sia adeguata al prodotto offerto. Il negozio di moda, più che in altri settori, è una vera e propria fabbrica, costituisce uno spazio nel quale l’azienda costruisce una parte sostanziosa della catena del valore, per tale ragione, la scelta del *format* distributivo nella moda può essere vista come la ricerca di un difficile equilibrio. A differenza di altre industrie, nella moda non sembra possibile identificare un modello distributivo ideale: il paradosso sta nel fatto che una volta individuato un punto di ottimo, immediatamente se ne genera un altro. Questa caratteristica è giustificata e determinata dalla natura ibrida della moda che non è solo produzione di prodotti materiali e immateriali, ma un mix di significati. Attualmente le *fashion companies* si concentrano sull’atmosfera del canale e non sulla tangibilità/intangibilità o sull’ampiezza, la definizione di negozio è, di fatto, da tempo *demodé*; il semplice scambio di merci, prodotti, è un concetto preistorico alla stregua del baratto: oggi, esasperando la tendenza, potremmo dire che si aprono esclusivamente *concept stores*.

Lo scenario futuro più realistico è, a parere di chi scrive, così articolato: le aziende che in passato credevano ed investivano nel *retail* continueranno a farlo, modificando però l’impostazione di base, facendo divenire la distribuzione un mezzo di comunicazione e di relazione con la clientela, inoltre, le imprese che non davano l’adeguata importanza al *retail* modificheranno il proprio percorso ponendo tale ambito al centro della strategia. Le imprese che vorranno affermarsi nel contesto competitivo dovranno essere capaci di monitorare ciò che accade intorno a loro, cercando di anticipare i possibili cambiamenti; la condizione necessaria per il successo è identificabile con l’interiorizzazione delle innovazioni, le quali dovranno essere adattate alla singola realtà aziendale.

Gli scenari che si potranno configurare sono i più disparati, l’unica certezza è quella di una sempre maggior diffusione della tecnologia che probabilmente orienterà le aziende di moda verso strategie nuove integrate con soluzioni tradizionali. I canali digitali rappresentano una buona possibilità nel mutato contesto socio – economico, la logica



che guida l'utilizzo dei canali digitali è quella dell'integrazione e non quella della sostituzione.

Nella trattazione dei canali distributivi a disposizione delle aziende di moda non poteva mancare l'e-commerce, che negli ultimi anni ha visto nel settore moda una crescita rilevante ed una velocità di espansione inattesa, anche se sono dovuti trascorrere alcuni anni prima che fosse considerato come una buona alternativa distributiva. Una volta superato lo scetticismo, è avvenuta un'affermazione dirompente dell'e-commerce come nuovo canale, motivata dai vantaggi ottenibili sia da parte dei produttori e dei distributori che da parte dei consumatori.

Nel 2013 Internet conferma la sua centralità nella vita quotidiana degli italiani, 13 milioni di utenti al giorno si connettono per oltre 1 h e 10 minuti (28 milioni gli utenti al mese).

Le *fashion companies* si sono rese conto che attraverso i canali tradizionali incontravano le esigenze dei consumatori, ma a fronte del sostenimento di elevati costi di gestione; per tale motivo le aziende hanno sentito la necessità di affacciarsi sulla rete inizialmente presenziando più tipologie di canali di vendita, prevedendo che il punto vendita fisico non dovesse essere realizzato in contrapposizione con il canale virtuale, ma che anzi dovesse rappresentare il luogo ideale per la realizzazione di una strategia tra *retail offline* ed e-commerce.

Attraverso e per mezzo dell'e-commerce il processo di acquisto si è capovolto: in passato era il consumatore a doversi recare fisicamente nel punto vendita, ora sono i prodotti ad arrivare direttamente nelle mani dell'acquirente. Aumenta in maniera rilevante l'affinità con l'e-commerce, grazie a fattori sia culturali che tecnologici, che hanno spinto il 56% degli utenti on-line a ritenere Internet un canale di vendita comodo, conveniente e adatto alle proprie esigenze personali.

La moda al giorno d'oggi appare cambiata e le modifiche continuano a perpetuarsi nel tempo: nei rapporti di filiera, nei meccanismi regolatori, nel modo di vedere i consumatori e a sua volta nel modo di essere percepita dagli stessi. Attualmente i cambiamenti più rilevanti si sono verificati nelle modalità di vendita e di distribuzione, in *primis* ai mercati e successivamente ai consumatori.

Oggi giorno stiamo continuando a vivere in un contesto caratterizzato dal rallentamento dei consumi ormai dominante da un certo numero di anni e purtroppo sconfinante anche nel settore del lusso; le aziende di moda per cercare di fronteggiare e combattere tale

*trend* restrittivo hanno necessariamente dovuto ridurre alcune voci di investimento, ma le risorse destinate all'ambito distributivo occupano e continueranno ad occupare un'elevata quota. Numerose aziende del comparto moda hanno risentito della difficile congiuntura economica, altre invece hanno saputo reinventarsi scegliendo di operare tramite innovative strategie atte a risollevarne il destino delle vendite al dettaglio. Non potrà più essere affermato che la vasta diffusione della rete comporterebbe la rovina dei negozi e dei luoghi tradizionali, la partita dei *brand* del lusso si sta giocando e si giocherà sempre più on-line, anche se attualmente numerose aziende di moda continuano a prediligere piani distributivi caratterizzati dall'affiancamento di canali tradizionali e virtuali. La contestuale presenza di differenti canali in passato veniva guardata con scetticismo per paura che una strategia distributiva potesse cannibalizzare le altre, ma al giorno d'oggi la situazione è radicalmente cambiata: l'approccio alla multicanalità è ritenuto vincente, infatti non è raro vedere punti vendita fisici che pubblicizzano lo shop on-line. L'integrazione fra canali off-line ed on-line rappresenta la più moderna modalità distributiva, inoltre le *fashion companies* hanno compreso che questo nuovo atteggiamento porta verso buoni risultati contemplando l'affiancamento di vari *format*, ognuno dei quali è orientato al proprio *target*.

Nel corso del tempo i *format* innovativi sono passati da essere uno strumento di *info-commerce* a realizzare un progetto di *showrooming*, i *format* virtuali cercano di dotarsi di alcune caratteristiche tipiche fino a qualche anno fa esclusivamente dei *format* tradizionali.

In conclusione le dinamiche in atto nel 2013 sono state le seguenti:

- ❖ la prima fase della multicanalità è giunta alla maturità: la penetrazione di Internet è andata verso la stabilizzazione verso elevati livelli, il digitale ha confermato la centralità nella fase di pre-acquisto;
- ❖ l'e-commerce si è trasformato in abitudine: il 57% degli *Internet user* ha effettuato almeno un acquisto on-line, gli italiani che hanno effettuato almeno 10 acquisti on-line sono più di quelli che ne hanno effettuato solo uno;
- ❖ l'anno 2013 segna l'inizio dell'era della multicanalità mobile: ¼ degli *Internet user* cerca informazioni in mobilità, cresce l'incidenza degli acquisti effettuati tramite *smartphone*.

I *cases studies* analizzati rafforzano l'idea secondo cui le aziende di moda devono contemporaneamente gestire negozi fisici ed e-commerce in un'ottica di massima

integrazione, infatti il commercio on-line non deve svolgere il ruolo di mero sostituto di strategie tradizionali, ma deve occupare una posizione complementare e volta a rafforzare la posizione di queste. Dal 2010 al 2013 vi è stato un cambiamento nei comportamenti degli acquirenti, infatti in passato era più elevata la percentuale di soggetti che si informavano on-line e successivamente acquistavano nei punti di vendita fisici rispetto ai consumatori che vedevano i prodotti nello *store* ed acquistavano in rete, attualmente invece sta avvenendo l'incremento del peso del canale on-line a scapito dei *format* tradizionali. Dai casi aziendali si evince che tutte le attività svolte, sia sotto alcuni aspetti tradizionali e contemporaneamente sotto altri virtuali, devono comunque essere pianificate in ogni minimo dettaglio, ma allo stesso tempo devono essere realizzate tempestivamente. In particolare nella moda, il tempo è una variabile fondamentale che le imprese devono gestire al fine di sviluppare e ricercare soluzioni nuove che meglio si adattino ad un contesto in continuo movimento.

Il consumatore attuale non è ancora pronto ad un futuro dominato esclusivamente dalle vendite on-line, è vero che il numero di soggetti che effettuano acquisti in rete è in grande crescita, ma d'altra parte è vero anche che vi sono individui che preferiscono recarsi nel punto di vendita fisico per effettuare la scelta di un bene appartenente alla categoria del lusso.

Una delle possibili strategie percorribili dalle *fashion companies* è quella che vede l'oculata scelta del luogo e della modalità per la realizzazione del negozio fisico e la contestuale realizzazione di una piattaforma per l'e-commerce: i differenti canali devono essere realizzati in modo tale da essere compatibili e complementari. Per quanto concerne il punto vendita fisico, l'azienda dovrebbe scegliere luoghi centrali delle città caratterizzati dalla presenza di soggetti appartenenti al *target*; non necessariamente il negozio dovrà essere di grandi dimensioni ma dovrà essere visibile, dotato delle più moderne tecnologie, gestito da personale qualificato, capace di generare delle esperienze uniche. Un aspetto da evidenziare riguarda la ripartizione dello spazio fisico fra parte espositiva e magazzino, il negozio dovrebbe essere quasi interamente dedicato alla vendita limitando lo spazio destinato alle scorte. Una strategia che potrebbe essere realizzabile è caratterizzata da un'ampia offerta (anche intera collezione) e dalla disponibilità degli articoli in tutte le taglie (uno per taglia) ma in un unico colore, tale organizzazione ha come obiettivo quello di rendere disponibile e tangibile i prodotti in vendita ma in limitate tipologie; contemporaneamente il punto vendita dovrebbe

garantire dei campionari di tessuti/materiali ove è possibile scegliere gli altri colori a disposizione per abiti e accessori. I vantaggi ottenibili attraverso un progetto del genere sono molteplici: l'azienda avrebbe l'opportunità di ripartire diversamente le risorse economiche, riducendo la quota destinata alla gestione di grandi fondi commerciali non più necessari a fronte della quasi assenza del magazzino ed ampliando gli investimenti in ambito tecnologico; anche per quanto riguarda la prospettiva del consumatore vi sono notevoli aspetti positivi: il cliente può toccare e vedere l'articolo a cui è interessato, inoltre, se vuole acquistare un capo non disponibile in negozio potrà ordinarlo in rete e riceverlo all'indirizzo desiderato. In tale ottica il ruolo svolto dal punto di vendita fisico è distante rispetto alle concezioni del passato, infatti non viene più visto come luogo puramente distributivo ma viene ripensato come spazio "vetrina" che necessariamente deve essere affiancato da una sofisticata piattaforma on-line al fine di soddisfare una vasta gamma di richieste.

Senza dubbio la distribuzione del settore moda è dominata dalla costante evoluzione, e per tale ragione le *fashion companies* dovranno cercare di implementare strategie innovative, rese possibili grazie ad una più vasta conoscenza in ambito tecnologico. Il "bersaglio" attuale è identificabile con la realizzazione di un canale distributivo capace di generare nuovi significati associati al processo di acquisto di prodotti moda.

In conclusione, le aziende operanti nel comparto fashion, proprio per la natura stessa del prodotto che commercializzano, etereo, cangiante, talvolta quasi immateriale, ma di un livello ontologicamente superiore, devono riuscire a conferire un *quid pluris* rispetto ai manufatti stessi. La fase distributiva assume un ruolo rilevante per conferire quell'emozione in più che solo la moda di qualità riesce a comunicare, consentendo una razionalizzazione dei costi attraverso un trattamento logisticamente efficiente dei capi in tutta la filiera, ma allo stesso tempo capace di raggiungere una maggiore efficacia di penetrazione. Il tutto deve però avvenire consentendo alla fase finale nel rapporto con il consumatore di essere conforme ad un concetto estetico e di cura che il cliente del segmento di riferimento pretende. Questo obiettivo potrà essere raggiunto solamente addivenendo a soluzioni di elevato *standard* qualitativo, perseguibili attraverso il ricorso a metodi che contemperino istanze di tradizione ed una ingente innovazione tecnologica. Le sfide del futuro di questo comparto, che rappresenta innumerevoli posti di lavoro nel nostro paese, potranno essere vinte soltanto da chi perseguirà questa strada di investimenti: il Made in Italy è chiamato a compiere delle scelte, procrastinarle

porterebbe soltanto a dilapidare un patrimonio ed un vantaggio competitivo di inestimabile valore.



## BIBLIOGRAFIA

- Amatori F., *Proprietà e direzione. La Rinascente 1917-1929*, Milano, FrancoAngeli, 1989.
- Baccarani C. (a cura di), *Impresa commerciale e sistema distributivo. Una visione economico-manageriale*, Torino, Giappichelli, 1993.
- Baldini M., *L'invenzione della moda. Le teorie gli stilisti la storia*, Roma, Armando Editore, 2005.
- Baldini M., *Semiotica della moda*, Roma, Armando Editore, 2005.
- Baldini M., *Sociologia della moda*, Roma, Armando Editore, 2008.
- Balestri A., Ricchetti M., *La razionalità della macchina moda*, in G. Malossi (a cura di), 1998.
- Barile N., *Manuale di comunicazione, sociologia e cultura della moda*, Roma, Meltemi, 2005.
- Barthes R., *Sistema della moda*, Torino, Einaudi, 1970.
- Barthes R., *Storia e sociologia del vestito*, in *Il senso della moda*, Torino Einaudi, 2006.
- Belfanti M. C., *The Civilization Fashion: At the Origins of a Western social Institution*, in *Journal of Social History*, 43, (2), 2009, pp. 261-283.
- Belfanti M. C., Giusberti F., *Introduzione ad AA.VV., Storia d'Italia. La moda*, (Annali 19), Einaudi, Torino, 2003, p. XXIV.
- Benjamin W., *I passages di Parigi*, Torino, Einaudi, 1986.
- Bernasconi S.- Curiotto M., *Modelli e strumenti per la gestione multicanale di un brand*, in G. Iacobelli (a cura di), *Fashion branding 3.0. La multicanalità come approccio strategico, per il marketing della moda*.
- Berta G., *La moda in serie. L'invenzione degli stilisti in Italia*, in Malossi G. (a cura di), 1998.

- Bertolini A., *Fashion: un'offerta molto fast anche nel paese del tradizionale, in Italia opera un tessuto di aziende di moda veloce che si rifà al modello internazionale*, in *Mark Up* (Supplemento), 28 Gennaio 2010.
- Bertolini A., *Il fashion deve puntare ai mercati internazionali*, in *Mark Up Lab*, 206, 21 Febbraio 2012.
- Botti S., Castaldo S., *La dimensione emozionale dello shopping*, in *Economia e Management*, 6, 1999.
- Bourdieu P., *Questions de sociologie*, Parigi, Éditions de Minuit, 1984.
- Braudel F., *La Dinamica del Capitalismo*, Bologna, Il Mulino, 1984.
- Braudel F., *Civiltà materiale, economia e capitalismo secoli XV- XVIII*, Torino, Einaudi, 1993.
- Calanca D., *Storia sociale della moda*, Milano, Bruno Mondadori, 2002.
- Calefato P., *Moda, corpo, mito*, Roma, Castelvecchi, 1999.
- Cantoni L., *Fashion on-line: come utilizzare il Web per dare valore aggiunto alle aziende della moda*, Milano, FrancoAngeli, 2003.
- Cappellari R., *Il marketing della moda e del lusso*, Roma, Carocci, 2008.
- Castalo S., Mauri C., *Store management: il punto vendita come piattaforma relazionale*, Milano, FrancoAngeli, 2005.
- Cavazza S., Scarpellini E. (a cura di), *Il secolo dei consumi. Dinamiche sociali nell'Europa del Novecento*, Roma, Carocci, 2006.
- Ciappei C., Sani A., *Strategie di internazionalizzazione e grande distribuzione nel settore dell'abbigliamento: focus sulla realtà fiorentina*, Firenze, Firenze University press, 2006.
- Cietta E., *La rivoluzione del fast fashion. Strategie e modelli per competere nelle industrie ibride*, Milano, FrancoAngeli, 2008.
- Cietta E., *Distribuzione moda: una nuova generazione di imprese*, in G. Iacobelli (a cura di), *Fashion branding 3.0. La multicanalità come approccio strategico, per il marketing della moda*, Milano, Franco Angeli 2013.
- Cometa M., Coglitore R., Mazzara F., *Dizionario degli studi culturali*, Roma, Meltemi Editore, 2004, pp. 194-203.



- Cocciolo L. – Sala D., *Storia illustrata della moda e del costume*, Firenze, Giunti Demetra, 2004.
- Codeluppi V., *Che cos'è la moda?*, Roma, Carocci, 2002.
- Codeluppi V., *Manuale di sociologia dei consumi*, Roma, Carocci Editore, 2005.
- ContactLab (in collaborazione con Netcomm), *European digital behaviour study 2013*, 2013.
- Corrigan P., *La sociologia dei consumi*, Milano, FrancoAngeli, 2010.
- Crane D., *Questioni di moda. Classe, genere e identificazione nell'abbigliamento*, Milano, Angeli, 2004.
- Crane D., *Diffusion Models and Fashion: A Reassessment*, in *The Annals of the Academy of Political and Social Science*, 566, (1), 1999, pp. 13-24.
- Crane D., *Questioni di moda. Classe, genere, e identità nell'abbigliamento*, a cura di E. Mora, Milano, FrancoAngeli, 2004.
- Davis F., *Of Maids' Uniforms and Blue Jeans: The Drama of Status Ambivalences in Clothing and Fashion*, *Qualitative Sociology*, 12 (4), 1989, p. 347.
- Deaglio M., *Le industrie tessili, dell'abbigliamento, delle calzature, delle pelli e del cuoio in una prospettiva di politica industriale*, Ente italiano della moda (a cura di), 1976.
- De Marco C. –Talamo M., *Lavoro nero. Decentramento produttivo e lavoro a domicilio*, Milano, Mazzotta, 1976.
- Devoto G., Oli G. C., *Il dizionario della lingua italiana*, Firenze, Le Monnier, 1995.
- Dikson M. A., Loker S., Eckman M., *Social responsibility in the global apparel industry*, New York, Fairchild Books, 2009.
- L'E-commerce Italia 2012*, Report Aprile 2012, Casaleggio Associati Strategie di Rete, all'indirizzo: <<http://www.casaleggio.it/pubblicazioni/focus/ecommerce-in-italia-2012.php>>.

*Encyclopaedia of the Social Sciences*, New York, The Macmillan company, 1930-1935.

Fabris G., *Sociologia dei Consumi*, Milano, Hoepli, 1971.

Fabris G. (a cura di), *La comunicazione d'impresa, Dal mix di marketing al communication mix*, Milano, Sperling & Kupfer, 2003.

Fabris G., *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, Milano, FrancoAngeli, 2003.

*Fashion Theory*, in *The Journal of Dress, Body and Culture*, Oxford, Berg, 1, (1), 1997.

Fiocca R., Sebastiani R., *Politiche di marketing, analizzare e gestire le relazioni di mercato*, Milano, McGraw-Hill, 2010.

Finzi G., *Il canale e-commerce*, in G. Iacobelli, *Fashion Branding 3.0, La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda*, Milano, FrancoAngeli, 2013.

Fiore A. M., Kim J., *An integrative frame work capturing experiential and utilitarian shopping experience*, in *Journal of Retail & Distribution Management*, 35, (6), 2007.

Flugel J. C., *The Psychology of Clothes*, Londra, Hogart Press, 1930.

Foglio A., *Il marketing della moda, Politiche e strategie di fashion marketing*, Milano, FrancoAngeli, 2002.

Fornari D., *Rivoluzione commerciale & trade marketing*, Milano, Egea, 1999.

*Il grande dizionario Garzanti della lingua italiana*, Milano, Garzanti, 1993.

Giusti N., *Introduzione allo studio della moda*, Bologna, il Mulino, 2009.

Giertz I.- Martenson, *H&M – documenting the story of one of the world's largest fashion retailers*, *Business History*, 2012, pp.108-115.

Gnoli S., *Un secolo di moda italiana 1900-2000*, Roma, Meltemi Editore, 2005.

Goleman D., *Emotional Intelligence*, New York, Bantam Books, 1997.

Grindereng M.P., *Fashion Diffusion*, in *Journal of Home Economics*, 59, (3), 1967, pp. 171-174.

Guercini S., *International competitive change and strategic behaviour of Italian textile-apparel firms*, in *Journal of Fashion Marketing and Management*, 8, (3), 2004, pp. 320-339.

Guercini S., Runfola A., Ranfagni S., *Aspetti e forme di integrazione di filiera nella distribuzione del tessile/abbigliamento*, in A. Burrelli (a cura di), *Il marketing della moda. Temi emergenti nel tessile - abbigliamento*, Firenze, Firenze University Press, 2005.

Hetzl P., *Planète conso*, Parigi, Editions d'Organisation, 2002.

Hobsbawm E., *L'età degli estremi. Discutendo con Hobsbawm del secolo breve*, Roma, Carocci, 1998.

Iacobelli G., *Fashion Branding 3.0. La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda*, Milano, FrancoAngeli, 2013.

Jonnes K., Simmons J., *Location, Location, Location: Analyzing the Retail Environment*, Londra, Methuen, 1987.

Joy A., Sherry J.F., *Speaking of art as embodied imagination: a multisensory approach to understanding aesthetic experience*, in *Journal of consumer research*, 30, (2), 2003, pp. 259-282.

Kawamura Y., *La moda*, Bologna, Il Mulino, 2006.

Lee H., Kim J., *The effects of shopping orientations on consumers' satisfaction with product search and purchase in a multichannel environment*, in *Journal of fashion marketing and management*, 12, (2), 2008, pp. 193-206.

Levi Pisetzki R., *Il costume e la moda nella società italiana*, Torino, Einaudi, 1995

Lipovetsky G., *L'impero dell'effimero: la moda nelle società moderne*, Milano, Garzanti, 1989.

Lopez C., Fan Y., *Internationalisation of the Spanish fashion brand Zara*, in *Journal of Fashion Marketing and Management*, 2009, 13, (2) pp.279-296.

Manuel J., *L'art du costume dans le film, "Revue du cinéma"*, 1949, in N. Bailleux, *La moda. Usi e costumi del vestire*, Trieste, Electa/ Gallimard, 1996.

Marchi G., *Conoscenza del mercato per l'innovazione del prodotto. I percorsi delle imprese moda tra creatività e marketing*, Milano, FrancoAngeli, 2007.

Martini S., *I negozi d'epoca a Roma*, Roma, Newton Compton, 1996.

- Maugeri V., Paffumi A., *Storia del costume e della moda*, Calderini Editore, 2005.
- Mallarmé S., Boetti A.M., Provenzali D., *La dernière Mode. Gazzetta del Bel Mondo e della Famiglia*, Edizioni delle donne, Milano, 1979.
- Merlo E., *Moda italiana. Storia di un'industria dall'Ottocento a oggi*, Venezia, Marsilio Editori, 2008.
- Merlo E., Polese F., *Costruire un capitale della moda. Milano: le premesse ottocentesche, il risveglio degli anni Cinquanta*, in *Annali di storia dell'impresa*, Venezia, Marsilio editore, 19, 2008, pp. 49-108.
- Mezza M., *Moda in Brasile. Rio e San Paolo, attenti a quelle due*, in "Io Donna", 14 Novembre 2012.
- Modina S., *Il negozio di moda: strategia, valutazione e gestione economico-finanziaria*, Milano, FrancoAngeli, 2012.
- Moore C. M., Fernie J., *Perspectives of International retailing*, in "International Retailing marketing", a cura di Bruce M., Moore C., Birtwistle G., Oxford, Elsevier, 2004, pp.27-35.
- Mora E., *Fare moda. Esperienza di produzione e consumo*, Milano, Bruno Mondadori, 2009.
- Morris J., *Le vetrine della moda*, in C. M. Belfanti, F. Giusberti (a cura di), *Storia d'Italia - Annali 19 - La moda*, Torino, Einaudi, p. 835.
- Muzzarelli M.G., *Guardaroba medievale. Vesti e società dal XIII al XVI secolo*, Bologna, Il Mulino, 1999.
- Ottimo E., *La struttura della rete distributiva*, in Pellegrini L. (a cura di), *La distribuzione commerciale in Italia*, Bologna, Il Mulino, 1996.
- Papadia E., *La Rinascente*, Bologna, Il Mulino, 2005.
- Pecchenino M., *Le signore della Moda. Personaggi e negozi dell'abbigliamento femminile in Italia*, Milano, SGP, 1992.
- Pellegrini L., *Funzioni Commerciali: il nuovo baricentro strategico nel sistema del valore dei mercati di consumo?*, in *Industria & Distribuzione*, (0), 1999, pp. 75-84.

- Pellegrini L., *Nell'abbigliamento la crisi premierà il ruolo dei monomarca*, in *Mark Up*, 16, (178), 2009, p. 83.
- Pent Fornengo G., *L'industria italiana dell'abbigliamento*, Bologna, Il Mulino, 1979.
- Peretti P., *Marketing digitale, Scenari strategie strumenti*, Apogeo, 2011.
- Pinchera V., *La moda in Italia e in Toscana. Dalle origini alla globalizzazione*, Venezia, Marsilio Editori, 2009.
- Prahalad C. K., Ramaswamy V., *Il futuro della competizione. Co-creare valore eccezionale con i clienti*, Milano, in *Il Sole 24 Ore*, 2004.
- Raviolo S., Testa S., *Le imprese del sistema moda*, Milano, Etas, 2000.
- Reich C., *The greening of America*, Bantam Books, New York, 1971, citato in Davis F. (1989).
- Reinach S. S., *Un mondo di mode. Il vestire globalizzato*, Roma- Bari , Editori Laterza, 2011, p.83.
- Ribeiro A., *Dress and Morality*, Londra, Batsford, 1986.
- Ricchetti M., Cietta E. (a cura di), *Il valore della moda. Industria e servizi in un settore guidato dall'innovazione*, Milano, Bruno Mondadori, 2006.
- Ricchetti M., Cietta E. (a cura di), *Industria e servizi in un settore guidato dall'innovazione*, Milano, Bruno Mondadori, 2006.
- Ricotta F., *Marketing multicanale*, Milano, Pearson Education, 2009.
- Rinaldi F.R., Testa S., *L'impresa moda responsabile. Interagire etica ed estetica nella filiera*, Milano, Egea, 2013.
- Richardson J., *Vertical integration and rapid response in fashion apparel*, in *Organization Science*, 7, (4), 1996.
- Rinaldi F. R., Testa S., *L'impresa moda responsabile. Integrare etica ed estetica nella filiera*, Milano, Egea, 2013.
- Roche D., *Il linguaggio della moda, Alle origini dell'industria dell'abbigliamento*, Torino, Einaudi, 1991.
- Roche D., *Storia delle cose banali. La nascita del consumo in occidente*, Editori Riuniti, Roma , 1999.

- Romanazzi L., *Politiche di marketing distributivo delle aziende del settore moda*, Bari, Cacucci Editore, 2005.
- Ruocco R., *Manuale di antropologia della moda*, Lecce, Libellula Edizioni, 2012.
- Sacerdote E. (a cura di), *La strategia retail nella moda e nel lusso: dalla marca, al negozio, al cliente: scenari e tendenze*, Milano, FrancoAngeli, 2007.
- Saviolo S. - Testa S., *Le imprese del sistema moda. Il management al servizio della creatività*, Etas, Milano, 2000.
- Sciuccati F., *Fashion Retail: il ruolo della shopping experience e della multicanalità*, in G. Iacobelli (a cura di), *Fashion branding 3.0. La multicanalità come approccio strategico, per il marketing della moda*.
- Segre Reinach S., voce: *La moda globale*, in Enc. Treccani, XXI, 2009, p.1.
- Shakespeare W., *La tempesta*, Ifaac Iagard, Ed. Blount, Londra, 1623.
- Sharma A., Krishnan R., *Clicks only, clicks and bricks, and bricks only: are retail salespeople an important factor in choice?*, in *Journal of Marketing Management*, 18, (3), (4), 2002, pp. 317-336.
- Sheridan M., Moore C., Nobbs K., *Fast fashion requires fast marketing: The role of category management in fast fashion positioning*, in *Journal of Fashion Marketing and Management*, X, (3), 2006, pp. 301-315 .
- Simmel G., *Fashion*, in *International Quarterly*, 10, (1), 1904, ripubblicato in *The American Journal of Sociology*, 62, (6), 1957, pp. 541- 558.
- Sorcinelli P., *Il quotidiano e i sentimenti*, Milano, Bruno Mondadori, 1996.
- Sorcinelli P. (a cura di), *Studiare la moda*, Milano, Bruno Mondadori, 2003.
- Tagliatela M. A., I grandi magazzini dei fratelli Mele. Antichità e splendore di un'antica azienda, in *La creatività sartoriale campana. Abbigliamento maschile e moda mare*, M. A. Tagliatela (a cura di), Soprintendenza archivistica per la Campania, Napoli, arte'm, 2010.
- Tarde G., *Le leggi dell'imitazione*, in *Scritti sociologici*, trad. it. di Vincenzo Pasquali, Utet, Torino, 1976.
- Tartaglione C. - Gallante F. - Ricchetti M. (a cura di), *La distribuzione commerciale nella moda*, Ares 2.0, Soges, 2011.

Ufficio Studi dell'Associazione Nazionale Cooperative di consumatori (Ancc- Coop), *Rapporto Coop 2013*. Consumi e Distribuzione. Assetti, dinamiche, previsione.

Valdani E., *Un'impresa proattiva ed eterarchica per progettare lo sviluppo*, in *Economia e Management*, (2), 1994.

Veblen T., *La teoria della classe agiata: studio economico sulle istituzioni*, Torino, Einaudi, 1949.

Vicari S., *Nuove dimensioni della concorrenza*, Milano, Egea, 1989.

Volli U., *Contro la moda*, Milano, Feltrinelli, 1988.

Volli U., *Jeans*, Milano, Lupetti, 1991.

Volli U., in M. Pecchenino, *Le signore della Moda. Personaggi e negozi dell'abbigliamento femminile in Italia*, Milano, SGP, 1992, Prefazione.

Yurchisin Y., Johnson K. K. P., *Fashion and the consumer*, Oxford, Berg, 2010.

Zaghi K., *La distribuzione nel sistema moda italiano: verso nuovi modelli di business*, in *Economia & management*, (5), 2003, pp. 74-78.

Zanderighi L., *Piccole e medie imprese e sviluppo commerciale*, Milano, Egea, 1990.

## ARTICOLI ON-LINE

Barbiero R., *Acquisti online e offline alla ricerca dell'integrazione*, 5 aprile 2013, all'indirizzo: <http://www.i-dome.com/articolo/22082-Acquisti-online-e-offline-alla-ricerca-di-un-integrazione.html>.

Beghelli C., *Da Facebook un acquisto online su tre*, in *Moda 24*, 18 Ottobre 2013, all'indirizzo: <http://www.moda24.ilsole24ore.com/art/retail-web/2013-10-17/da-facebook-acquisto-online-tre-173701.php?uuid=ABL6RHX>.

Bisazza B., *Vendite online oltre quota 11 miliardi*, in *Il Sole 24 Ore*, 11 novembre 2013, all'indirizzo: <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2013-11-11/vendite-online-oltre-quota-11-miliardi->.

Cacianti P. – Modesti B. (a cura di), *Fashion Time*, Speciale Tg1, 29 dicembre 2013, all'indirizzo: <http://www.rai.tv/dl/RaiTV/programmi/media/ContentItem-90388e80-eaf6-4c55-892e-66014d8cd938-tg1.html>.

Calefato P., voce Fashion Theory *Dizionario degli studi culturali*, all'indirizzo: [http://www.culturalstudies.it/dizionario/lemmi/fashion\\_theory.html](http://www.culturalstudies.it/dizionario/lemmi/fashion_theory.html).

Camozzi M., *Luisa via Roma a tutto Web il fatturato vola con la Rete*, in *La Repubblica*, Economia, Affari e finanza, 25 novembre 2013, all'indirizzo: <http://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2013/11/25/news/>.

Casadei M., *2012, Niente crisi per l'alta moda. Ma gli artigiani se ne accorgono?*, in *Linkiesta*, 23 Gennaio 2012, all'indirizzo: <http://www.linkiesta.it/blogs/marchionne-veste-prada/2012-niente-crisi-l-alta-moda-ma-gli-artigiani-se-ne-accorgono>.

Casadei M., *Luisaviaroma il boom è sulla rete*, in *Moda24*, 31 agosto 2012, all'indirizzo: <http://www.moda24.ilsole24ore.com/art/retail-web/2012-08-30/luisaviaroma-boom-rete>.

Casadei M., *Proprietà e produzione made in Italy, La moda italiana sta bene, ma i padroni sono stranieri*, in *Linkiesta*, Agosto 2013, all'indirizzo <http://www.linkiesta.it/sistema-moda-italia>.

Casertano S., *La moda italiana fatta in famiglia non funziona più*, in *Linkiesta*, 22 Febbraio 2012, all'indirizzo: <http://www.linkiesta.it/piccolo-e-brutto-alla-moda-italiana-fanno-male-le-famiglie>.

Ciavarella M., *Riccardo Grassi: la moda alla prova del cambiamento*, in *Lei Web*, 21 marzo 2012, all'indirizzo: <http://www.leiweb.it/moda/star-e-news/2012/riccardo-grassi-intervista-moda-futuro-30563505851.shtml>.

Criara S., *Dress is more. Ci sarà un superabito che si scompone, si connette e va in sharing. Lo profetizza l'antropologa Simona Segre*, in *Marie Claire*, 10 dicembre 2012, all'indirizzo: <http://www.marieclaire.it/Attualita/Intervista-antropologa-Simona-Segre-futuro-moda>.

Crivelli G., *Per Natalie Massenet ( Net- a- Porter.com) ciò che sfilava deve essere in vetrina il giorno dopo*, in *Moda24*, 29 Giugno 2012, all'indirizzo: <http://www.moda24.ilsole24ore.com/art/industria-finanza/2012-06-28/natalie-massenet-netaportercom-sfila-201551.php?uuid=AbUZiozF&fromSearch>.

Crivelli G., *Il lusso online cresce del 21% e nel 2017 supererà i 17 miliardi di euro. Boom per accessori e cosmetica*, in *Moda24*, 11 giugno 2013, all'indirizzo: <http://www.moda24.ilsole24ore.com/art/retail-web/2013-06-11/luccio-online-cresce-2017-102724.php?uuid=AbwA2y3H>.

Crivelli G., *Per Yoox e Privalia boom su smartphone*, in *Moda 24*, 17 Ottobre 2013, all'indirizzo: <http://www.moda24.ilsole24ore.com/art/retail-web/2013->



10-17/per-yoox-e-privalia-boom-smartphone-083338.php?uuid=ABNywCX&fromSearch>.

L'E-commerce Italia 2012, Report Aprile 2012, Casaleggio Associati Strategie di Rete, all'indirizzo: <<http://www.casaleggio.it/pubblicazioni/focus/ecommerce-in-italia-2012.php>>.

Festa C., *Tra Net- a- Porter e Yoox ritorna l'ipotesi fusione, ma Yoox smentisce*, in *Moda 24*, 9 Ottobre 2013, all'indirizzo: <<http://www.moda24.ilsole24ore.com/art/industria-finanza/2013-10-09/netaporter-yoox-valutano-nozze-095230.php?uuid=Ab1F19qI&fromSearch>>.

Flamini L., *Pinterest sta trasformando il commercio online*, 22 Marzo 2013, all'indirizzo: [http://www.artistiko.net/news/112\\_pinteret-sta-trasformando-il-commercio-online](http://www.artistiko.net/news/112_pinteret-sta-trasformando-il-commercio-online).

Karmali S., *London Retains Fashion Capital Crown*, in *Vogue*, 7 Settembre 2012, all' indirizzo<<http://www.vogue.co.uk/news/2012/09/07/london-named-most-fashionable-global-capital-in-the-world>>.

Lucchese A., *I numeri del fast fashion. Cinque ani di strategia per crescere*, in *LeiWeb*, Aprile 2013, all'indirizzo: <<http://www.leiweb.it/moda/star-e-news/2013/fast-fashion-economia-401402655712.shtml>>.

Nierling J., Romain P.- Porshe Consulting, *Fashion a caccia di idee competitive*, in *Mark Up*, 219, (29) Maggio 2013, all'indirizzo: <[http://www.mark-up.it/articoli/0,1254,41\\_ART\\_6890,00.html](http://www.mark-up.it/articoli/0,1254,41_ART_6890,00.html)>.

Oldani F., *Nel Fashion il vantaggio competitivo è legato alla tipologia di supply chain*, in *Mark Up* (supplemento), 8 Febbraio 2010,all'indirizzo: <[http://www.mark-up.it/articoli/0,1254,41\\_ART\\_3916,00.html](http://www.mark-up.it/articoli/0,1254,41_ART_3916,00.html)>.

Pambianco C., *Le quotabili. Le top 50 aziende quotabili della moda e del lusso*, 2011, all'indirizzo:<<http://www.pambianconews.com/approfondimenti/rapporto-pambianco>>.

Richetti M., *La moda italiana e la crisi dei consumi*, all'indirizzo:<http://www.sustainability-lab.net/it/blogs/bottom-lines/la-moda-italiana-e-la-crisi-dei-consumi.aspx>.

Russo F., *Digital Fashion, l'E-commerce è sempre più di Moda*, 17 aprile 2013, all'indirizzo: <<http://www.franzrusso.it/condividere-comunicare/digital-fashion-e-commerce-e-sempre-piu-di-moda/>>.

Tegon M., *E-commerce abbigliamento: cresce ancora*, 5 luglio 2013, all'indirizzo <http://www.commercio-on-line.com/e-commerce-abbigliamento>.

## SITOGRAFIA

<http://www.agoravox.it/Internazionalizzazione-e-tessile.html>

[http://www.artistiko.net/news/112\\_pinteret-sta-trasformando-il-commercio-online](http://www.artistiko.net/news/112_pinteret-sta-trasformando-il-commercio-online)

<http://www.buzlogs.com/2013/06/lusso-online-digital-luxury-experience/>

<http://www.casaleggio.it/pubblicazioni/focus/ecommerce-in-italia-2012.php>

<http://www.commercio-on-line.com/e-commerce-abbigliamento>

[http://www.consorzionetcomm.it/Spazio\\_Consumatori/Perche\\_Acquistare\\_Online/15\\_Buoni\\_Motivi\\_Per\\_Comprare\\_Online.kl](http://www.consorzionetcomm.it/Spazio_Consumatori/Perche_Acquistare_Online/15_Buoni_Motivi_Per_Comprare_Online.kl)

<http://www.contactlab.it/>

[http://www.culturalstudies.it/dizionario/lemmi/fashion\\_theory.html](http://www.culturalstudies.it/dizionario/lemmi/fashion_theory.html)

[http://www.culturalstudies.it/dizionario/pdf/fashion\\_theory.pdf](http://www.culturalstudies.it/dizionario/pdf/fashion_theory.pdf)

<http://www.ecommercebenchmark.org>

<http://www.federdistribuzione.it>

<http://www.federazione modaitalia.it/>

<http://www.fismo.it/>

<http://www.franzrusso.it/condividere-comunicare/digital-fashion-e-commerce-e-sempre-piu-di-moda/>>

<http://www.giglio.com/>

<http://www.i-dome.com/articolo/22082-Acquisti-online-e-offline-alla-ricerca-di-un-integrazione.html>

<http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2013-11-11/vendite-online-oltre-quota-11-miliardi->

<http://www.moda24.ilsole24ore.com/art/industria-finanza/2012-06-28/natalie-massenet-netaportecom-sfila-201551.php?uuid=AbUZiozF&fromSearch>

<http://www.moda24.ilsole24ore.com/art/retail-web/2013-10-17/per-yoox-e-privalia-boom-smartphone-083338.php?uuid=ABNywCX&fromSearch>

<http://www.moda24.ilsole24ore.com/art/industria-finanza/2013-10-09/netaporteryoox-valutano-nozze-095230.php?uuid=AblF19qI&fromSearch>

<http://www.innovazionedimoda.org>

<http://www.istat.it>

[http://www.yooxgroup.com/it/investor\\_relation/ipo/Offering.asp](http://www.yooxgroup.com/it/investor_relation/ipo/Offering.asp)

<http://www.leiweb.it>

<http://www.leiweb.it/moda/star-e-news/2012/riccardo-grassi-intervista-moda-futuro-30563505851.shtml>

<http://www.leiweb.it/moda/star-e-news/2013/fast-fashion-economia-401402655712.shtml>

<http://www.linkiesta.it/blogs/marchionne-veste-prada/2012-niente-crisi-l-alta-moda-ma-gli-artigiani-se-ne-accorgono>

<http://www.linkiesta.it/sistema-moda-italia>

<http://www.linkiesta.it/piccolo-e-brutto-alla-moda-italiana-fanno-male-le-famiglie>

[http://www.luisaviaroma.com/ContactUs.aspx?Language=IT&Section=lvr\\_about](http://www.luisaviaroma.com/ContactUs.aspx?Language=IT&Section=lvr_about)

<http://www.marieclaire.it/Attualita/Intervista-antropologa-Simona-Segre-futuro-moda>

[http://www.mark-up.it/articoli/0,1254,41\\_ART\\_6890,00.html](http://www.mark-up.it/articoli/0,1254,41_ART_6890,00.html)

[http://www.mark-up.it/articoli/0,1254,41\\_ART\\_3916,00.html](http://www.mark-up.it/articoli/0,1254,41_ART_3916,00.html)

<http://www.moda24.ilsole24ore.com/art/retail-web/2012-08-30/luisaviaroma-boom-rete>

<http://www.moda24.ilsole24ore.com/art/retail-web/2013-10-17/da-facebook-acquisto-online-tre-173701.php?uuid=ABL6RHX>

<http://www.moda24.ilsole24ore.com/art/retail-web/2013-06-11/lusso-online-cresce-2017-102724.php?uuid=AbwA2y3H>.

<http://www.nowfashion.com/>

<http://www.7thfloor.it/2007/12/05/moda-tecnologia/>

<http://www.pambianco.com>

<http://www.pambianconews.com/approfondimenti/rapporto-pambianco>

<http://www.psicolab.net/>

<http://www.psfk.com/2012/07/retail-industry-decline.html>

<http://www.rai.tv/dl/RaiTV/programmi/media/ContentItem-90388e80-eaf6-4c55-892e-66014d8cd938-tg1.html>

<http://www.registroimprese.it>

<http://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2013/11/25/news/>

<http://www.sistemamodaitalia.com/>

<http://www.sustainability-lab.net/it/blogs/bottom-lines/la-moda-italiana-e-la-crisi-dei-consumi.aspx>

<http://www.tizianafasti.com/ita/>

[http://www.yooxgroup.com/it/company\\_profile/the\\_group.asp](http://www.yooxgroup.com/it/company_profile/the_group.asp)

<http://www.vogue.co.uk/news/2012/09/07/london-named-most-fashionable-global-capital-in-the-world>