



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in
Economia Aziendale

*Analisi ed evoluzione della distribuzione e
del retail nel fashion*

*Analysis and evolution of distribution and
retail in fashion*

Relatore:
Prof. Silvio Cardinali

Rapporto Finale di:
Alessandra Ciaffoni

Anno Accademico 2018/2019

Indice

<i>Introduzione.....</i>	<i>4</i>
<i>1.1-Caratteristiche generali dei principali canali distributivi</i>	<i>5</i>
<i>1.2-Settore fashion: la scelta del canale diretto</i>	<i>10</i>
<i>1.3-L'evoluzione dei rapporti industria-distribuzione e la rivoluzione industriale.....</i>	<i>12</i>
<i>1.4-La nascita del Trade Marketing</i>	<i>14</i>
<i>1.5-Il Category Managment.....</i>	<i>15</i>
<i>1.6-Evoluzione e innovazione digitale della distribuzione: l'avvento de l'e- commerce</i>	<i>17</i>
<i>1.7-I maggiori fashion e-commerce nel mondo</i>	<i>21</i>
<i>1.8-Un passaggio strategico obbligato: l'Omnichannel</i>	<i>22</i>
<i>1.9-La nuova tendenza nel settore moda: il Fast Fashion</i>	<i>24</i>
<i>2.0-Il caso Zara: l'emblema del fashion retailer totalmente integrato.....</i>	<i>27</i>
<i>2.1- I principali competitors: Benetton e H&M</i>	<i>30</i>
<i>Osservazioni conclusive</i>	<i>35</i>

***Bibliografia*37**

Introduzione

Questo scritto nasce dalla curiosità di conoscere come si è evoluto nel tempo il canale distributivo, in particolare nel settore moda, che da sempre mi entusiasma molto. Ho sviluppato tale elaborato esaminando nella prima parte l'evoluzione che ha assunto nel tempo la funzione distributiva in rapporto alla funzione produttiva, strutturando un iter temporale dalla rivoluzione commerciale fino alla rivoluzionaria *e-commerce* nella quale è stata addirittura oltrepassata la figura dell'intermediario. Si può notare come quindi il *retail* abbia assunto una grande importanza fino addirittura alle politiche di collaborazione con l'industria come il *Trade Marketing* ed il *Category Management*. Ho analizzato inoltre, le caratteristiche dei principali canali distributivi definendo quali sono i preferiti nel mondo del *fashion*.

Nella seconda parte ho voluto sviluppare più nello specifico invece, un fenomeno attuale, quello del *Fast Fashion* che rompe con la tradizionale logica distributiva del programmato in favore di una *quick response* verso i continui cambiamenti di mercato. In particolare la catena di moda *Zara*, azienda leader nel settore, unica al mondo che deve la sua fama ed il suo successo alla sua particolare forma distributiva integrata totalmente a monte e a valle. Ho inoltre confrontato questa, con i suoi due maggiori competitors quali *Benetton* ed *H&M* enunciando differenze e similarità, punti di forza e di debolezza.

1.1-Caratteristiche generali dei principali canali distributivi

La maggior parte delle imprese industriali non vende direttamente ai consumatori finali infatti spesso vi si interpongono uno o più intermediari, i quali svolgono la funzione di trasporto, magazzinaggio ed adattamento qualitativo e quantitativo. Tali sono le funzioni primarie alle quali si aggiungono una molteplicità di servizi secondari quali finanziamento, informazione, assistenza pre-postvendita e promozione delle vendite. Funzioni con le quali il distributore può davvero contraddistinguere la propria offerta agli occhi del consumatore facendogli vivere la migliore esperienza di acquisto possibile.

Il canale commerciale/distributivo viene definito come il complesso degli operatori attraverso i quali si attua il processo di commercializzazione dei prodotti.¹

Gli operatori sono i seguenti:

-grossisti (*wholesalers*), i quali acquistano le merci dai produttori per poi rivenderle ai dettaglianti;

-dettaglianti (*retailer*) i quali vendono beni e/o servizi direttamente ai clienti finali e guadagnano dalla differenza tra prezzo pagato ai grossisti e prezzo di vendita al cliente finale;

La scelta del canale distributivo da adottare diviene quindi un momento molto importante nel quale bisognerà determinare alcune importanti caratteristiche:

¹ <https://www.b2corporate.com/marketing-strategico-lanalisi-del-canale-distributivo/>

-la struttura del canale, ed in particolare la sua lunghezza ed ampiezza.

Per lunghezza si intende il numero di intermediari presenti nel canale, per cui si potranno avere tre differenti tipologie di canale:

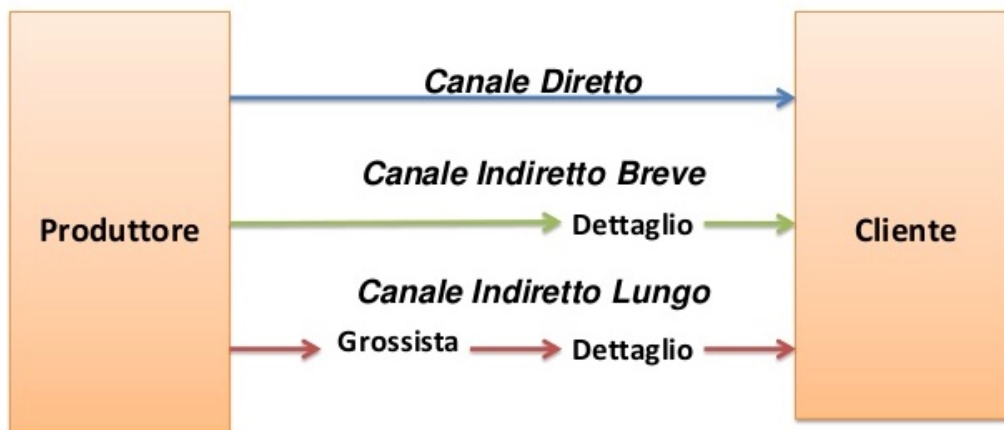


Figura 1- "Principali tipologie di canale" fonte: www.slideshare.it

-il canale diretto in cui il produttore utilizza solo risorse interne ed è caratterizzato da una clientela limitata e da beni complessi. Viene utilizzato, tipicamente, per la vendita porta a porta, per la vendita per corrispondenza, per la gestione diretta di esercizi al dettaglio o per la vendita presso il luogo di produzione;

-il canale indiretto che si distingue ulteriormente in:

-canale corto qualora vi sia la presenza di un solo intermediario commerciale ovvero il dettagliante. È rappresentato dalla rete di punti vendita in *franchising* e dal piccolo esercizio commerciale a libero servizio. Tale canale necessita di importanti

investimenti e rischi legati alla rigidità dei costi ma consente tuttavia un notevole controllo del mercato;

-canale lungo qualora vi sia la presenza di più intermediari. Tale forma è tipica della distribuzione dei beni di consumo dove sussiste un divario importante tra offerta e clienti finali. È caratterizzato da investimenti minori, costi variabili e rischio contenuto anche se non si riesce a controllare la propria quota di mercato;

Per ampiezza intendiamo invece la “copertura di mercato” e di conseguenza, si potrà avere:

-la “politica intensiva” che prevede la vendita a molti rivenditori per assicurarsi una grande “copertura” del mercato. Si cerca di mirare a molti consumatori ma con una percentuale di fedeltà bassa. Solitamente tale forma distributiva è utilizzata dalle imprese che producono a largo consumo. È di solito utilizzata in una prima fase del ciclo di vita del prodotto e può vedersi ridotta in un successivo momento a fronte di maturità dello stesso. Tale politica assegna al *retail* il ruolo di semplice trasferimento fisico dal produttore ai consumatori ed i produttori adottano un approccio di tipo *pull*² che consiste nel collegamento diretto con i consumatori, così da poter controllare lo stadio finale, attraverso la pubblicità e la promozione di vendita;

² In inglese “tirare”

-la “politica selettiva” che prevede la scelta di pochi rivenditori realizzando una media copertura di mercato così da avere un maggior controllo sui prezzi. Vengono concessi i prodotti solo a determinati punti vendita disponibili a vendere un determinato prodotto e che abbiano determinati requisiti in termini di popolazione coperta e metratura minima. L’impresa copre il mercato in maniera adeguata con un controllo maggiore e con un sostenimento di costi inferiore alla distribuzione intensiva. Tale tipologia distributiva assegna un ruolo rilevante al dettagliante. L’approccio al canale è di tipo *push*³ che consiste in una sorta di “spinta” che gli intermediari devono adottare lungo il canale distributivo partendo dall’input iniziale dell’impresa di produzione che attiva quindi, un flusso comunicativo;

-la “politica esclusiva” ovvero la scelta di un solo rivenditore che d’altro canto si impegnerà a non vendere prodotti concorrenti. Consiste in una rigida restrizione del numero di intermediari. Viene adottata da imprese i cui prodotti, beni o servizi sono caratterizzati da prezzo e qualità particolarmente elevati. Il cliente sarà un tipo di cliente fedele al *brand* e di conseguenza disposto ad attribuire al prodotto un *premium price*. Il produttore attraverso tale tipologia distributiva crea un’azione di vendita meno invasiva ma con un’elevata reputazione, più informata, cosciente e qualificata;

³ In inglese “spingere”

-il ricorso ad un'eventuale sistema verticale piuttosto che i canali convenzionali fino ad ora elencati nei quali gli intermediari operano in maniera giuridicamente autonoma senza alcuna forma di coordinamento. La scelta di applicare un canale verticale sta a significare che il produttore, grossisti e dettaglianti operano come un sistema di insieme gestito da un membro del canale. I sistemi verticali di *marketing* possono essere:

- aziendali, nei quali i vari stadi produttivi e distributivi sono riuniti nella stessa impresa;

- amministrati, qualora le fasi di produzione e distribuzione sono sotto il controllo di una delle parti scelta ad esempio in base al criterio dimensionale;

- contrattuali che prevede la coordinazione di imprese indipendenti che operano in diverse fasi di produzione e distribuzione che in questo modo ottengono vendite migliori rispetto a quelli che otterrebbero operando sole;

- la scelta delle aziende del proprio canale in base a molteplici fattori quali l'affidabilità finanziaria, la presenza di prodotti concorrenti nell'assortimento ecc...

1.2-Settore fashion: la scelta del canale diretto

Il *placement*⁴ per molto tempo ha assunto una posizione di inferiorità rispetto alle altre leve quali il prodotto o la comunicazione. Di recente, tuttavia i cambiamenti di scenario soprattutto nel settore moda ,hanno portato ad una particolare attenzione verso la scelta e la gestione dei canali distributivi. Esistono vari format distributivi tra cui scegliere e l'innovazione che si è sviluppata negli ultimi tempi è stata quella di un progressivo accorciamento ed una migliore organizzazione del canale stesso eliminando quasi totalmente la figura del grossista, figura centrale fino a non molto tempo fa. L'impresa che adotta una tipologia di canale corto avrà molti vantaggi. Avrà un vantaggio economico in quanto il grossista non riceverà nessun tipo di remunerazione. Avrà inoltre un vantaggio informativo grazie all'immediatezza di scambi informativi tra produzione e mercato. Tale sviluppo è stata una naturale conseguenza della trasformazione dei mercati ed in particolare delle esigenze del consumatore divenuto sempre più esigente, attento alla dimensione emozionale ed esperienziale legata al *brand*. Per comprendere al meglio il consumatore ed assicurargli la miglior esperienza d'acquisto i marchi del settore moda hanno

⁴ La distribuzione (Place) tradizionalmente costituisce una delle leve del marketing mix (4P) teorizzate da J. McCarthy: Product, Price, Place, Promotion.

https://it.wikipedia.org/wiki/Marketing_mix

intrapreso un “avvicinamento al mercato” ed un controllo sempre crescente del proprio sistema distributivo. Il *retail*⁵ diretto diviene quindi una vera e propria leva strategica per acquisire un vantaggio competitivo che, assieme alla marca stessa, è la chiave che conduce al successo ed alla fama. I format distributivi nel settore fashion sono profondamente mutati. La boutique multimarca, quale canale indiretto tradizionale nel settore moda, è caratterizzato da un assortimento ristretto di prodotti di marca con un grande livello di servizio nei confronti del cliente. Tale modello però, ha risentito della presenza sul mercato di grandi *retailer* integrati verticalmente. Si è affermato di conseguenza il negozio monomarca in grado di sostenere al meglio una forte immagine di marca. All’interno di tale categoria si possono distinguere i *flagship store* ed i *factory outlet*.

-I *flagshipstore*⁶ sono punti vendita monomarca il cui obiettivo è distribuire una gamma di prodotti riconoscibile sia a livello nazionale che internazionale. Di solito questo tipo di negozi si trova presso zone prominenti o punti strategici di città e metropoli, e si differenzia per numero di prodotti, dimensioni e tipologie di allestimento. Ciò che li distingue è un’atmosfera speciale e coinvolgente, che veicola i valori del marchio con lo scopo di spingere i potenziali clienti ad indentificarsi con esso. La logica utilizzata è di fare tendenza all’interno della community. L’assortimento delle collezioni è più ampio ed ogni dettaglio

⁵ Tradotto come “vendita al dettaglio”

⁶ <http://www.bma.bg.it/news/50/i-flagship-store--le-caratteristiche>

dell'allestimento è studiato per regalare al visitatore un'emozione. Molto importante risulta l'installazione di piattaforme multisensoriali all'interno del punto vendita come *videowall* e campioni dimostrativi che contribuiscono ad accompagnare il cliente in un vero e proprio viaggio.

-I *factory outlet* rappresentano un'evoluzione dello spaccio aziendale. In esso vengono venduti una selezione di prodotti di alto livello a prezzi scontati esposti in spazi esteticamente migliori e non localizzati in prossimità della fabbrica.

In conclusione le aziende del fashion hanno deciso di fungere da *retailer* in favore di un dialogo diretto con il mercato, di una raccolta di informazioni sul consumatore finale e per un incremento del volume di affari. In controparte vi sono però, alcuni effetti che potrebbero risultare negativi, quali un elevato impegno finanziario, irrigidimento della struttura economica dell'impresa, rischio e costi dell'invenduto.

1.3-L'evoluzione dei rapporti industria-distribuzione e la rivoluzione industriale

All'interno dello stesso canale distributivo vi possono essere due tipologie di obiettivi:

-Obiettivi discordanti ed in tal caso produttore e distributore risultano essere in una posizione di rivalità. Una chiara situazione la si evince quando i distributori

attraverso la propria offerta di prodotto con marchio proprio cercano di conquistare le preferenze del consumatore a discapito del produttore.

-Obiettivi condivisi cioè l'acquisizione di una posizione di vantaggio nei confronti dei concorrenti ad esempio attraverso attività promozionali;

Le dinamiche delle relazioni tra industria e distribuzione sono però notevolmente cambiate nel tempo a causa dell'evoluzione dei cambiamenti di mercato e dei comportamenti d'acquisto del consumatore.

Infatti, ricostruendo temporalmente l'evoluzione di tale rapporto si potranno individuare diversi momenti nei quali presentano notevoli differenze.

Fino agli anni '50, difatti, la figura leader nel canale era rappresentata dal grossista. Successivamente, però, si potrà notare un ribaltamento dei ruoli, cioè una certa subordinazione del grossista in favore di un orientamento proiettato totalmente sul consumatore ed alle sue esigenze. A partire dalla seconda metà degli anni Settanta, inizierà a manifestarsi un certo favore verso le forme distributive moderne ma sarà solamente negli anni Ottanta e Novanta con la "Rivoluzione Commerciale" che si avrà un'emergente figura di *retailer*. Il dettagliante non sarà più una figura neutrale ma influirà sulle scelte dei consumatori attraverso comunicazioni efficaci e politiche di prodotto facendogli vivere la migliore esperienza d'acquisto possibile. Il *retail* ha acquisito nel tempo quindi una grande rilevanza strategica ed il canale distributivo a sua volta non si trova più sotto il pieno controllo dell'industria. L'industria dovrà adottare politiche di marketing rivolte non più al consumatore ma

all'intermediario (cliente-*Trade*) facendo nascere il filone del *Trade Marketing* e del *Category Management*.

1.4-La nascita del Trade Marketing

Il *Trade marketing* si può considerare come il marketing rivolto ai distributori⁷. Nasce contestualmente all'avvento della distribuzione moderna, difatti prima di questa, il distributore non aveva nessun potere contrattuale e non aveva proprie strategie di marketing. La distribuzione non è più un mero intermediario di cui l'impresa industriale si avvale, una delle leve del marketing-mix del produttore, totalmente sotto il suo controllo. I ruoli si sono capovolti e le imprese commerciali devono attuare un'integrazione a valle con il *trade* per acquisire sia una maggiore capacità di store management sia un maggior controllo del mercato finale. I distributori sono divenuti soggetti autonomi ed attivi che perseguono proprie politiche di mercato e finalità di marketing che talvolta interferiscono appunto con quelle messe a punto dai produttori.

Il *Trade marketing* inoltre, usufruisce di proprie leve per aumentare la performance:

⁷ https://it.wikipedia.org/wiki/Trade_marketing

- condizioni di vendita;
- trade promotion*;
- co-marketing*;
- partner-ship*;
- forza vendita;
- logistica ;

In altre parole, un'impresa che applica politiche di *Trade marketing*, cambia il suo approccio verso l'intermediario in favore di una continua integrazione con la funzione vendite.

1.5-Il Category Managment

Un diverso tipo di collaborazione è rappresentato dal *Category Managment*⁸, il quale sussiste comunque tra impresa e distribuzione ma in un'ottica diversa. Infatti, se il *Trade Marketing* è orientato sull'intermediario, quale canale privilegiato di comunicazione della propria politica di prodotto, il *Category Managment* si

⁸ <https://gs1it.org/migliorare-processi/relazione-industria-distribuzione-best-practice-ecr/category-management/>

"Fashion Managment" Mercati, consumatori, tendenze e strategie di marca nel settore moda di Ironico S.

focalizza verso la categoria a cui il prodotto appartiene. In passato il buyer rappresentava una figura centrale la quale cercava di ottenere le migliori condizioni dai fornitori acquistando grandi quantitativi ma con il rischio che quella merce potesse non stimolare l'acquisto del consumatore, ed è per questo motivo che nasce la figura del *category manager*. Tale figura è innanzitutto un esperto di marketing ed introdurla nella propria strategia significa gestire ed identificare le categorie di prodotti come unità strategiche d'affari in modo tale da migliorare i risultati attraverso una maggior creazione di valore per il cliente. La categoria viene definita come un gruppo di beni/servizi che il consumatore percepisce come tra loro correlati e/o sostituibili nella soddisfazione di una sua esigenza.

I punti forza del *Category Management* quindi sono:

- focus delle esigenze del consumatore;
- gestione di una categoria di prodotti come risposta ad una specifica esigenza;
- condivisione del *know-how* da parte del produttore (sul consumatore) e del distributore (sull'acquirente);

1.6-Evoluzione e innovazione digitale della distribuzione:

l'avvento de l'e-commerce

Un canale che ha subito una notevole crescita è *l'e-Commerce*. Con il termine *e-Commerce* si intende il processo di acquisto e vendita di prodotti tramite mezzi elettronici come ad esempio le applicazioni mobili ed Internet. La rete ha permesso di creare relazioni dirette tra cliente ed azienda oltrepassando così, il ruolo degli intermediari grazie alla progettazione di siti aziendali online. Oggi, si parla di *e-Commerce* con grande naturalezza e disinvoltura, dato che, negli ultimi anni, si è stabilizzato come fenomeno globale e capillare, grazie alla sua crescente diffusione che ne ha permesso l'utilizzo in settori sempre più diversificati tra loro. Le origini dell'*e-Commerce* risalgono ai primi anni Settanta con la nascita di EDI (*Electronic Data Interchange*) un sistema creato dalle imprese di trasporto che permetteva il trasferimento di informazioni e documenti commerciali in formato elettronico. Internet non esisteva ancora e di conseguenza EDI era supportato da reti di telecomunicazione private e sicure, ma, a causa della sua realizzazione costosa e della complicata trasmissione di dati, rimase a lungo prerogativa esclusiva delle grandi imprese. Dall'EDI si passò al Cybermercato, il primo negozio virtuale italiano nato nel 1996 il quale permetteva, mediante collegamento al sito www.mercato.it, di acquistare libri, computer, articoli da regalo ed altro ancora. Il vero punto di cambiamento però, si ebbe nel 1999, quando una grande quantità di aziende iniziò ad aprire ognuna la propria attività su internet, facendo esplodere il

fenomeno denominato *Dot-com* che garantiva a tali aziende di conquistare una buona fetta di mercato in rete. A partire dal 2001 l'*e-Commerce* si è diffuso in maniera sempre più capillare ed il numero di utenti è aumentato in maniera esponenziale di anno in anno.

L'*e-Commerce* a seconda del bene in oggetto e della modalità di vendita si distingue in:

-*e-Commerce* indiretto (*off line e-business*) se la transazione consiste in un bene materiale. Il bene viene spedito all'acquirente attraverso i canali tradizionali.

-*e-Commerce* diretto (*online e-business*) se la transazione consiste invece in un bene immateriale e di conseguenza non necessita di supporto fisico per raggiungere l'acquirente, ad esempio il download dell'utente nel sito web.

In base alle parti coinvolte nella transazione si possono ulteriormente distinguere tre principali modelli di *e-Commerce*:

-B2B (*business to business*): sono le transazioni e relazioni commerciali tra imprese ed organizzazioni;

-B2C (*business to consumer*). Sono le online *retail* cioè le transazioni e relazioni commerciali tra imprese e consumatori finali. Descrive un negozio virtuale dove il cliente può acquistare direttamente un prodotto o servizio, ovvero senza recarsi nel luogo fisico, mediante l'utilizzo di carrelli elettronici e servizi di pagamento online, come le autorizzazioni per il pagamento con carta di credito. Tipicamente, beni e servizi sono visibili su di un catalogo online che ne descrive caratteristiche

merceologiche, prezzo, modalità di pagamento e consegna. Talvolta il consumatore, può accedere a beni e servizi proposti da più negozianti ed effettuare acquisti direttamente tramite un “*online shopping mall*”, letteralmente centro commerciale online, in altri casi il sito web può fungere da portale che indirizza l’acquirente al sito commerciale che tratta il prodotto richiesto.

-C2C (*consumer to consumer*), sono le transazioni e relazioni commerciali tra utenti privati che avvengono tramite piattaforme online, in un ambiente dedicato e regolamentato. Un esempio è dato dai siti di aste online i quali operano come intermediari tra i consumatori, rimanendo estranei alla transazione vera e propria.

L’*e-Commerce*⁹ del settore fashion, in particolare tra i giovani d’oggi è destinato ad ampliare sempre di più il suo successo, e di conseguenza anche i suoi profitti. Tale crescita è dovuta ad alcuni fattori fondamentali riguardanti i vantaggi di cui godono sia gli utenti che acquistano online sia i commercianti che vendono i propri articoli su una piattaforma in rete. I commercianti quali le aziende di settore, i brand, i negozi monomarca o multimarca ed i siti che si occupano esclusivamente di vendita online.

I vantaggi per gli utenti sono:

⁹ “Fashion e-Commerce: prima e dopo” Il fenomeno emergente del fashion on-line come approccio alternativo allo shopping: attitudini e comportamenti degli utenti di fronte a questa innovativa vetrina virtuale di Bortolotti A.C.

-la comodità di acquistare capi d'abbigliamento ed accessori moda senza recarsi fisicamente nel punto vendita;

-la possibilità di avere uno sguardo d'insieme dei vari articoli;

-la multimedialità dell'acquisto, che consente una maggior "rilassatezza" nel poter consultare gli articoli con tempi e modi del tutto liberi;

-il prezzo delle piattaforme online che di solito è inferiore rispetto ad i prezzi offline: questo perché il risparmio che l'azienda ottiene nell'allestimento dell'e-commerce si ripercuote direttamente sul prezzo dei prodotti;

-la possibilità di reperire con più facilità articoli che magari in negozio sono terminati;

-la frequente presenza di saldi, promozioni e codici;

-la possibilità di poter confrontare le migliori offerte;

I vantaggi per i commercianti:

-la possibilità di raggiungere un numero maggiore di clienti rispetto ad un'attività classica, grazie alla pervasività della rete;¹⁰

-la possibilità di vendita ventiquattro ore su ventiquattro, sette giorni su sette, evento impossibile con il classico punto vendita;

-il risparmio che comporta un sito internet rispetto all'attività distributiva, in termini di struttura, dipendenti ed intermediari;

In contropartita a questi vantaggi, esistono però, alcuni aspetti negativi di tale modalità di shopping: i maggiori tempi di attesa, la mancanza di contatto fisico con il personale, i costi di spedizione, il non poter “toccare con mano” e di non provare i capi d'abbigliamento ed in ultimo la sfiducia verso i pagamenti online spesso oggetto di truffe informatiche.¹¹

1.7-I maggiori fashion e-commerce nel mondo

Tra i vari esponenti del fashion *e-Commerce* è possibile citarne alcuni quali:

-LUISAVIAROMA, e-commerce di lusso nato nel 2000 come alternativa allo shopping tradizionale della propria boutique nata nel 1930 a Firenze. Tale *concept store* è una delle maggiori vetrine di tendenza in Italia e rappresenta anche un trampolino di lancio per quegli stilisti emergenti che successivamente alla “passerella” in LUISAVIAROMA entrano a far parte del panorama italiano ed internazionale della moda. LUISAVIAROMA con 5 milioni di visite al mese si

¹¹ “Fashion e-Commerce: prima e dopo” Il fenomeno emergente del fashion on-line come approccio alternativo allo shopping: attitudini e comportamenti degli utenti di fronte a questa innovativa vetrina virtuale di Bortolotti A.C.

afferma come primo *retailer* italiano di moda di alta gamma online ed offre il servizio esclusivo del “*buy it first*” ovvero la possibilità di pre-ordinare in anteprima abiti ed accessori delle ultime sfilate;

-ASOS, il quale rappresenta un sito e-commerce internazionale che possiede sia marchi low-cost indipendenti, sia un proprio brand di abbigliamento. Ha un proprio centro di distribuzione in Gran Bretagna che effettua spedizioni in oltre centonovanta paesi e raggiunge un picco di 13,6 milioni di contatti al mese. È un vero e proprio fenomeno internet globale;

-YOOX, leader globale nel *luxury fashion e-commerce*, nasce nel 2000 ed è per i suoi utenti un’esperienza di acquisto unica e personale;

1.8-Un passaggio strategico obbligato: l’Omnichannel

Nella complessità dell’ottica e-Commerce è avvenuto un ulteriore cambiamento. Si è passati dalla multicanalità alla omnicanalità¹². Nell’approccio multicanale l’azienda si limita a sviluppare più punti di contatto fisici e virtuali (*touch points*) senza però assumere una gestione integrata di tutte le informazioni, i dati ed i comportamenti degli utenti che transitano da questi. L’omnicanalità sviluppa un

¹² “Il marketing omnicanale. Tecnologia e marketing a supporto delle vendite” di Vianello S. e Ferrandina A.

ulteriore salto in avanti in quanto pone il consumatore al centro ma attraverso un sistema interconnesso tra tutti i punti di contatto. Si crea un'unica *customer experience*¹³ che mette al centro i bisogni emergenti dei clienti. È la gestione sinergica dei vari *touchpoints* e canali di interazione tra azienda e consumatore al fine di ottimizzare l'esperienza del consumatore. I punti di contatto sono rappresentati dagli asset a disposizione dell'azienda per costruire una relazione lungo il processo di acquisto (advertising, pre-vendita, pagamento e post-vendita). I canali possono essere fisici (*retail, call-center*) oppure virtuali (social media, app mobile, sito web). L'utente in questo modo riesce non solo ad interagire con l'azienda con una molteplicità di opzioni ma anche vivere la medesima esperienza su tutti quanti i *touchpoints* e non avere interruzioni nel percorso dall'uno a l'altro, può cioè, iniziare un'attività su un canale e proseguirla su di un altro senza dover iniziare da capo.

¹³ "Il modo in cui i clienti percepiscono le loro interazioni con l'azienda, cosa che dipende dai vari touchpoint con cui entra in contatto, dal contesto digitale al negozio fisico, dall'interazione con il personale ai canali di comunicazione"
<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/customer-experience/>

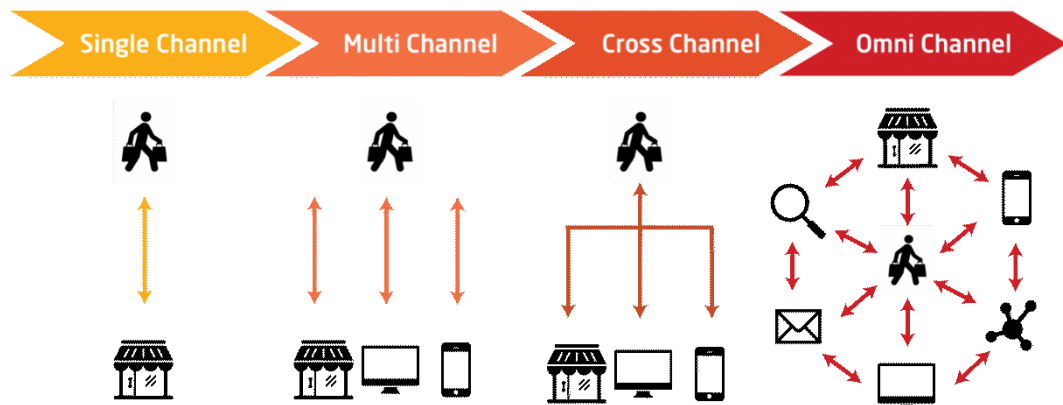


Figura 2- “Le possibili forme di connessione” fonte:

<https://www.identic.be/en/omni-channel-marketing/>

1.9-La nuova tendenza nel settore moda: il Fast Fashion

Attualmente un modello che ha riscontrato un notevole successo nel settore moda è quello del *Fast Fashion*. Il *Fast Fashion* è in grado di stravolgere tutto il sistema di produzione e distribuzione della moda rispetto al modello del classico programmato che si ritrova nel Prêt-à-porter cioè la realizzazione di abiti in serie realizzati anche su disegno di grandi stilisti, in taglie standard, ad un costo relativamente basso¹⁴.

Il superamento del concetto di stagione in favore di un progressivo aumento del numero di collezioni annue da consegnare al punto vendita è stato l’evento che ha

¹⁴ <http://www.treccani.it/vocabolario/pret-a-porter/>

stimolato la nascita di questa “moda veloce”. Tra i massimi *retail* brand che attuano tale strategia ci sono Zara, Gap e Promod. Il New York Times utilizzò per la prima volta l’espressione “fast-fashion” alla fine del 1989, quando Zara aprì un negozio a New York: secondo l’articolo erano sufficienti quindici giorni affinché un capo di abbigliamento Zara passasse dalla mente di uno stilista alla vendita in negozio¹⁵. Le imprese del Fast Fashion inoltre sono le protagoniste del processo di internazionalizzazione che prevede non solo la vendita all’estero ma si tratta di distendere l’intera filiera produttiva per cogliere le migliori condizioni nei diversi mercati ed è per questo che le aziende di questo settore sono spesso accusate di sfruttare la manodopera, pagando salari molto bassi proprio per vendere i propri prodotti a prezzi altrettanto bassi. Il *Fast-Fashion* viene denominato anche pronto moda ed è definito come “la capacità di alcune aziende di immettere sul mercato un prodotto in tempi molto brevi”¹⁶. Prevede quindi, un continuo rinnovo dell’assortimento ed una riduzione dei costi al minimo creando un prodotto moda che risponda ai continui stimoli del mercato, alle esigenze del consumatore. Come afferma Scozzese “il design caratteristico dell’alta moda ad un prezzo che spesso si colloca nella fascia più bassa del settore dell’abbigliamento”.

Gli elementi strategici di tale modello sono:

¹⁵ <https://www.ilpost.it/2016/06/09/fast-fashion/>

¹⁶ http://www.treccani.it/enciclopedia/fast-fashion_%28Lessico-del-XXI-Secolo%29/

- l'integrazione di tutte le attività della catena del valore;
- il punto vendita come canale privilegiato di comunicazione;
- la logica del *just in time* ovvero di produrre solo ciò che si prevede di vendere e ciò può avvenire grazie ai designer (*cool hunters*) sempre alla ricerca di nuove tendenze ed alle informazioni dei punti vendita che indicano i capi che si stanno vendendo e ciò che invece rimane invenduto;

Il *Fast-fashion* prevede tante mini collezioni che giorno per giorno soddisfano i più disparati gusti dei clienti.

Attualmente, infatti, è presente una massima frammentazione del target, i consumi dei clienti sono spesso poco prevedibili anche perché il consumatore ad oggi può liberamente mescolare il capo griffato con quello *unbranded* superando il rigido schema del *total look*.

Entrano in crisi i tradizionali criteri di segmentazione quali lo stile di vita, sesso, età ecc...

Attualmente i consumatori di "fascia alta" acquistano anche *low-cost* e viceversa i consumatori di "fascia bassa" aspirano occasionalmente al lusso.

Tale cambiamento risiede nel passaggio da moda a stile ovvero l'abilità nel mescolare capi tra loro eterogenei al fine di identificare uno stile unico e personalizzato che non conosce i confini di target.¹⁷

¹⁷ "Supply chain management e competitività nel fast fashion" di Scozzese G.

2.0-Il caso Zara: l'emblema del fashion retailer totalmente integrato



Figura 3- “Il megastore Zara” fonte: <https://www.zara.com/it/>

Zara rappresenta indubbiamente un leader a livello mondiale del Fast Fashion. Zara nasce in Galizia, la regione spagnola meno sviluppata e industrializzata del Paese e qui, Ortega Gaona, fu costretto a creare una struttura integrata verticalmente poiché negli anni Ottanta la fase di recessione aveva portato al fallimento molti grossisti rendendo insufficienti i canali esistenti per la distribuzione ai consumatori e di conseguenza, fu necessario il controllo diretto di produzione, distribuzione e vendite. Negli anni Novanta ci fu una sorta di rivoluzione nel mondo del fashion

che rese le previsioni di vendita vulnerabili, si basti pensare che un solo video musicale riusciva a cambiare le tendenze pianificate dalle imprese moda. La domanda stava cambiando e di conseguenza bisognava stargli al passo mediante piccoli lotti ed attraverso un cambiamento repentino di produzione. Fu questo il momento in cui Ortega, decise di sfruttare l'integrazione della sua *supply chain* attraverso una struttura informativa altamente reattiva ed una catena di approvvigionamento flessibile ed innovativa denominata "*vertically integrated dash*". Zara continuava ad aprire nuovi punti vendita mentre la concorrenza pian piano stava sbiadendo. Man mano che il gruppo cresceva il numero di fornitori esterni aumentava e fu così che bisognava entrare in nuovi mercati.

Il gruppo Inditex nacque nel 1979 e nel 1988 ci fu la sua espansione all'estero in particolare di Zara, infatti contava 98 punti vendita che saturavano il mercato spagnolo e quindi si rendeva necessario un rilancio attraverso l'apertura di una molteplicità di punti vendita nel mondo. La notevole crescita che ha distinto Inditex è riconosciuta nel suo modello gestionale caratterizzato da un elevato grado di integrazione e di centralizzazione delle attività che gli permette di rispondere in maniera tempestiva ai cambiamenti della domanda minimizzando l'inventario.

La strategia distributiva che contraddistingue Zara si basa sul controllo diretto dei punti vendita che, pur essendo un investimento notevole, gli garantisce una certa flessibilità nelle vendite ed un importante flusso informativo grazie ad un sistema informatico adeguato. Inoltre, ha esteso la sua rete di negozi attraverso il sistema di

franchising oppure *joint venture* con società leader nel settore distribuzione al dettaglio. Rappresentano, però, scelte obbligate per ottenere la presenza in un determinato Paese, ad esempio, in Italia assieme a Giappone e Germania rappresenta proprio uno di questi paesi dove Zara, vi è entrata attraverso la *joint venture* con il gruppo Percassi, leader nel settore immobiliare ed edilizio italiano. La caratteristica del franchising di Inditex rimane sempre la completa integrazione tra tale tipo di negozi e quelli a gestione propria assicurando un'elevata identità di brand attraverso l'allestimento di vetrine, risorse umane, prodotti, formazione ecc.. Zara si immette nel mercato come flagship store ed il suo modello gestionale è unico, va dal disegno alla gestione dei punti vendita anche se il punto vendita in questo caso non rappresenta il punto finale ma quello del suo nuovo inizio poiché funge da raccolta di informazioni dei consumatori che retroalimenta gli staff dei disegnatori e trasmette informazioni sulle tendenze ricercate dal mercato. Attua, inoltre, una particolare strategia di approvvigionamento che risulta avere un grande successo. Tale pratica è definita "esaurimento occasionale" e genera nel cliente un sentimento di scarsità che in un certo senso lo obbliga ad acquistare il capo istantaneamente avvertendo il rischio che il giorno seguente possa esaurirsi. Vengono soddisfatti doppiamente l'obiettivo di avere sempre un'alternativa da proporre al capo non trovato ed inoltre attraverso la disponibilità del prodotto in piccole quantità, riduce la possibilità che esistano due o più persone con lo stesso capo.

I punti forza di Zara possono essere così descritti:

- ciclo produttivo breve;
- stesse collezioni in tutto il mondo;
- assenza di campagne pubblicitarie;
- assortimenti costantemente allineati alle indicazioni della moda ed alle vendite;
- il sentimento diffuso di timore di non trovare più ciò che la settimana prima si desiderava. Viene chiamato “sentimento di scarsità e opportunità” che porta il consumatore ad agire d’impulso acquistando quel capo;
- efficienza dei punti vendita al dettaglio;

2.1- I principali competitors: Benetton e H&M



Figura 4- “Il marchio Benetton” fonte: <https://it.benetton.com>

Il gruppo Benetton nasce nel 1965 a Ponzano Veneto in provincia di Treviso. Nasce dall'intuizione di Luciano, il maggiore dei fratelli, il quale riconobbe come la gestione tradizionale non fosse adeguata alle esigenze del consumatore. Originariamente Benetton si immette nel mercato mediante la produzione del programmato e tale scelta pone Benetton in una posizione antitetica rispetto a Zara che, con un prodotto in continua evoluzione, applica il cosiddetto pronto moda. Per anni Benetton ha prodotto collezioni standard rifornite di anno in anno mentre l'azienda spagnola ha adottato un sistema di rifornimento molto veloce, addirittura settimanale di capi che seguono le ultime tendenze. Per quanto riguarda il sistema di distribuzione adottato, invece, Benetton utilizza il franchising per la stragrande maggioranza dei suoi negozi, sistema che Zara utilizza solamente come ultima chance in paesi dove è difficile entrare con negozi propri. Benetton è presente dal 1965 e nel 2009 dichiara 6000 negozi in tutto il mondo di cui solo un centinaio di proprietà, in controparte abbiamo Zara la quale entra nel mercato un decennio più tardi e dichiara 3285 negozi di cui quasi la totalità risulta di sua proprietà. La rete di distribuzione Benetton è composta da due canali: il *retail*, con negozi di proprietà, ed il *wholesale*, ovvero negozi in *franchising*. Questi ultimi, però, se in passato hanno assicurato mediante l'apertura di centinaia di negozi l'anno un grande sviluppo, sono ad oggi in crisi, in quanto rendono complessa l'apertura di punti vendita di grandi dimensioni poiché sono pochissimi gli affiliati in grado di sostenere gli investimenti necessari. Hanno causato inoltre, una notevole

frammentazione che provoca l'incapacità di far fronte alla concorrenza soprattutto in termini di immagine, per cui si è resa necessaria l'apertura di megastore, formato sempre utilizzato da Zara. Benetton a differenza di Zara, non riesce a concentrare la propria attenzione e le proprie risorse sul consumatore in quanto l'azienda deve in primis soddisfare le richieste degli affittuari del negozio (franchisee) per mezzo degli agenti, coloro che effettivamente instaurano il rapporto con il cliente. Carattere comune con l'azienda spagnola, che ha permesso al gruppo Benetton di ottenere successo rimane comunque la sua struttura integrata, il controllo diretto di tutta la filiera reso possibile, a differenza di Zara, non grazie ad un possesso diretto delle strutture produttive o dei punti vendita ma grazie agli stretti rapporti di partnership e di affiliazioni che le hanno permesso di svilupparsi velocemente senza dover sopportare gli ingenti investimenti necessari, scaricando il rischio sui franchisee. Si può quindi concludere che Benetton è stata da sempre innovativa a livello distributivo grazie alla scelta primaria dell'eliminazione del grossista, creando un rapporto diretto con il negozio ed applicando un prezzo notevolmente competitivo. Tuttavia, Benetton, da sempre ha preferito lo sfruttamento di superfici ridotte che riducevano il sostenimento di costi fissi, scelta che ad oggi sembra inadatta a fronteggiare tutti i grandi *retailer* che presentano punti vendita enormi tra cui appunto, la grande Zara.



Figura 5- “Il marchio H&M” fonte: https://www2.hm.com/it_it/index.html

Il gruppo svedese Hennes and Mauritz, specializzato nella vendita al dettaglio di abbigliamento, rappresenta l'altro diretto competitor di Zara. H&M conta 2427 negozi in 43 paesi nel mondo. Dal punto di vista organizzativo non presenta una struttura integrata di produzione quindi la logica che la contraddistingue è di acquistare all'esterno per ridurre i costi fissi e per mantenere una maggiore flessibilità. Preferisce controllare e coordinare una rete di circa 700 subfornitori localizzati in particolar modo nelle ex repubbliche sovietiche e in Asia. H&M quindi, non possiede propri magazzini, di conseguenza si rifornisce su richiesta dal magazzino centrale grazie ad un sistema informatico che applica la logica just in time. Inoltre, si serve di locali in leasing piuttosto che di proprietà, in favore di una maggiore flessibilità verso un continuo sviluppo della rete *retail*. L'arredamento

viene curato e rinnovato ogni due o tre anni ed il cliente nel punto vendita ha piena libertà. Un ulteriore carattere discordante da Zara è la promozione, infatti, se l'azienda spagnola predilige la totale assenza di pubblicità, H&M invece si caratterizza dalle frequenti e ben promosse collaborazioni con i più grandi stilisti di moda.

Osservazioni conclusive

Da questo esposto è stato possibile evincere come nel tempo si è evoluto il canale distributivo, leva strategica fondamentale per il settore fashion. Il canale tradizionale indiretto che prevedeva le figure di grossista e dettagliante ha subito un continuo “accorciamento” in favore di un diretto rapporto con il consumatore finale, prima attraverso l’e-Commerce e ad oggi attraverso una certa omnicanalità che coordina in maniera sinergica tutti i touchpoint sia reali che virtuali in grado di assicurare una perfetta customer experience. Il punto vendita rimane comunque luogo importantissimo dove i dettaglianti devono impegnarsi per far vivere ai propri clienti delle emozioni positive ed un’esperienza completa come ad esempio accade proprio negli affascinanti flagship store, dove arredamento, design, vetrine... tutto curato nel minimo dettaglio per trasmettere una forte brand identity.

Una forte immagine di marca si è rivelata, appunto, un elemento vincente che possiamo riscontrare nel caso della catena di moda Zara che paradossalmente attua un modello distributivo molto semplice totalmente integrato a monte e a valle e che riscontra un notevole successo grazie al suo “pronto moda”, la sua velocità e la sua capacità, grazie ad un sistema informativo adeguato, di riuscire a capire quasi in tempo reale le ultime tendenze. Ciò che la differenzia ulteriormente dai concorrenti risulta essere il non ricorrere all’esternalizzazione

spinta e proprio questo determina una struttura proattiva e flessibile. Cercano di concorrere Benetton, la quale nonostante risulta avere una forte brand identity, attraverso la sua produzione standard programmata non riesce ad affiancarsi a Zara ed alla sua “collezione settimanale”. Risulta avere inoltre dei problemi con la strategia di franchising applicata dal principio che ad oggi sembra quasi “obsoleta” poiché non gli consente l’apertura di mega store. Un’altro concorrente risulta essere H&M che con strategie distributive diverse dall’azienda spagnola che prevedono la non diretta proprietà dei punti vendita riducendo al minimo i costi, a mio parere, risulta la miglior competitor della regina del Fast Fashion, Zara, adottando anch’essa un “pronto moda” ma caratterizzato, a differenza di Zara, da una certa attività promozionale anche attraverso la collaborazione con i grandi marchi di moda.

Bibliografia

D.Acuti,G.Aiello,S.Bartoloni,N.Buratti,S.Cardinali,G.Cozzi,R.Donvito,G.Ferrero,
F.Fortezza,L.Grazini,G.L.Gregori,S.Guercini,L.Marinelli,S.Ranfagni,A.Runfola,C
.Panero,F.Pascucci, A.Perna, G.Profumo, E.Savelli, V.Temperini,
“MARKETING E CREAZIONE DEL VALORE”, Seconda edizione,
G.Giappichelli editore, pp. 326

G.Scozzese, *“SUPPLY CHAIN MANAGMENT E COMPETITIVITÀ NEL FAST
FASHION”*,Aracne, Ottobre 2012, pp.65

E.Cietta, *“LA RIVOLUZIONE DEL FAST FASHION, Strategie e modelli
organizzativi per competere nelle industrie ibride”*,FrancoAngeli, Prima edizione
2008, pp.187

G.Iacobelli, *“FASHION BRANDING 3.0,Multicanalità come approccio strategico
per il marketing della moda”*,FrancoAngeli, pp.43