

È l'insegna che idea la marca non la fabbrica che la produce



Danilo Fatelli

Nell'assemblea di bilancio della Fiat, l'amministratore delegato Marchionne ha ribadito l'inevitabilità della chiusura dello stabilimento di Termini Imerese e la dipendenza dell'ampliamento di quello di Pomigliano dall'impegno del sindacato sulla flessibilità del lavoro. Anche se questo approccio può risultare sgradevole, non c'è dubbio che un'azien-

1. Dal localismo partono le strategie globali
2. La distribuzione diventa organica alla filiera
3. Il mercato delle mod

da con ambizioni multinazionali vada a produrre, se vuole restare sul mercato, dove costi, flessibilità del lavoro e incentivi le consentano di restare competitiva. La matrice e le valenze nazionali sono un atout quando si coniugano con la capacità di fare impresa e di creare valore, consolidato da marchi, non certo quando fanno riferimento solo al territorio e alla tradizione. Se questi coincidono con qualità e tradizione del produrre, allora si crea valore, ma questo non accade con la moda e l'abbigliamento, espressioni della strategia, dell'organizzazione azien-

dale e dei marchi sostenuti da reti di distribuzione e di vendita captive. L'importanza di proteggere le griffe entro circuiti chiusi è sempre stata tenuta in considerazione dai grandi marchi dell'abbigliamento la cui distribuzione è trainata dalla presenza di propri flagship, ma che comunque utilizza, anche, i negozi indipendenti. Solo di recente le grandi griffe storiche, indipendentemente dal loro posizionamento, alto di gamma come quello di Louis Vuitton o di massa come Timberland, si sono ritirate nei loro territori distributivi, o tutto al più in corner all'interno dei department store. I loro prodotti, anche quando sono connotati dallo stile del paese d'origine, sono sempre stati realizzati dove era più conveniente farlo, come, per esempio, nel caso della britannica Burberry per i capi spalla, in Italia.

TRASFORMAZIONE IN CORSO

Alla fine degli anni '70 è partita una radicale trasformazione della filiera dell'abbigliamento con l'adozione, da parte di alcune insegne, di quella che viene definita "filosofia S.p.a.", un acronimo che può essere tradotto come "distributori specializzati nelle marche private", manifesto della mission di Gap, il più grande retailer di abbigliamento del mondo, che ha applicato la sua strategia di segmentazione dell'offerta in modo simmetrico ai prodotti e ai punti di vendita, come, più o meno, hanno fatto tutti i suoi concorrenti con vocazione globale. Ovviamente questa impostazione comporta la capacità di creare all'interno dell'azienda collezioni con una propria sigla stilistica, in armonia con le stra-

tegie di rigorosa identificazione del target, attenzione allo sviluppo e alla qualità dei materiali e magari ricorrendo al supporto di stilisti di alta moda.

Tutto questo non sarebbe sufficiente se la produzione (diretta o in outsourcing) di marche concepite all'interno della distribuzione non fosse integrata con la logistica e le reti di vendita, in modo che la produzione di ogni capo sia pianificata contemporaneamente alla destinazione nei pdv dell'insegna. L'impresa di distribuzione si trasforma, così, in un "sistema di filiera" che sposta sul suo terminale - il pdv - tutte le economie derivanti dall'integrazione e acquisisce una serie di vantaggi competitivi, a partire dalla riduzione dei costi, da cui trae un posizionamento dei prezzi competitivo in rapporto alla qualità (pdv/prodotto) offerta. Questo tipo di or-

ganizzazione offre una serie di vantaggi accessori quali la rapidità con cui le novità arrivano al consumatore, la drastica riduzione delle rimanenze che genera un efficace marketing della scarsità; ciò è possibile grazie alla sostituzione del sistema di produzione basato sulle collezioni stagionali con quello continuo fondato sul rimpiazzo dei prodotti venduti. Tutti i maggiori player della moda, dell'abbigliamento, degli accessori moda e dei prodotti per la casa, hanno adottato questo modello di business. In questo approccio strategico il ruolo della produzione è secondario ed è condizionato alla capacità di produrre standard qualitativi, definiti da altri, a prezzi competitivi e meno che meno prodotti fuori mercato possono essere giustificati dal marchio d'origine, italiano o francese che sia. ■

Specializzati in abbigliamento: il ranking

Gruppo	Insegne/flagship	Rete di vendita diretta	Paese	Giro d'affari mio €
Gap	Gap - Banana Republic	3.100	Usa	13,9 2008(*)
Inditex	Zara - Massimo Dutti - Bershka - Zara Home e altri	4.600	Spagna	11,1 2009(*)
H&M	H&M	2.000	Svezia	12,4 2007(*)
Limited Brands	Victoria's secret, Pink e altri	3.000	Usa	6,8 2008(*)
Next Retail International	Next	680	UK	5,4 2008(*)
Fast Retailing	Uniqlo - Body - Uniqlo Kids - Heattech	912	Giappone	4,3 2008(*)
Ralph Lauren	Ralph Lauren	N.A.	Usa	4,3 2008(*)
Liz Claiborne	Grossista di marchi propri Juicy couture e in licenza Dkny ...	N.A.	Usa	4,0 2007(*)
Esprit	Esprit	800	Hong Kong	3,3 2007(*)
Abercrombie & Fitch	Abercrombie	1.100	Usa	3,3 2008(*)
Benetton	Benetton	6.000	Italia	2,7 2008

*Bilancio riferito all'anno fiscale. La maggioranza dei retailer con reti di vendita proprie svolgono attività all'ingrosso

Fonte: Elaborazione Consulter su dati Fast Retailing e aziendali