



A cura di
Andrea G. Moscatelli
mag2063@yahoo.it

Possono i modelli distributivi arrivare a scontentare tutti, ossia gli azionisti delle aziende che producono beni di consumo, i lavoratori che sono addetti alla vendita al dettaglio, e infine i clienti che acquistano? La sensazione è che l'evoluzione dei canali virtuali del cosiddetto e-commerce rischiano di rendere tutti più insoddisfatti rispetto al passato.

Negli anni '80 il settore dell'abbigliamento in Italia aveva visto crescere il marchio Benetton, un attore che, se non il primo, fu tra i primi, ad adattare la propria produzione principalmente di maglieria, al nuovo concetto che prevedeva l'assestare i

solo i negozi Zara abbigliamento sono 2.118.

La ricetta che ha permesso al Signor Ortega di diventare l'imprenditore più ricco di Spagna e uno tra i più facoltosi in Europa, è da anni allo studio di professionisti nell'organizzazione ed al tentativo di replica da parte dei suoi concorrenti, tenuto conto che questo incredibile imprenditore non si è mai dichiarato stilista di moda o creativo di tendenze. Per primo ha semplicemente ideato, sviluppato e varato un modello produttivo e distributivo geniale che ha rivoluzionato, soprattutto con il suo marchio Zara la concezione del nego-

Shopping tradizionale o acquisto on-line?

clienti nei loro gusti, piuttosto che imporre la propria tendenza. Le maglie in fabbrica venivano tinte nei colori sulla base del gradimento dei clienti, e i negozi erano riforniti seguendo la moda della strada, limitando al massimo i resi e rendendo più efficiente tutta la catena produttiva e distributiva. Con la sua abilità di produttore e distributore di un marchio ben affermato, Benetton arrivò ad avere più di 5.000 negozi nel mondo e a conseguire fatturati importanti, prima di decidere di uscire dalla quotazione alla Borsa di Milano nel 2012.

Parallelamente al declino del modello italiano, s'imponesse nel mercato dell'abbigliamento internazionale un soggetto, già molto conosciuto in Spagna, che con la sigla Inditex (Industria de Diseño Textil S.A.) racchiude otto marchi tra cui Zara, Oysho Bershka, Pull & Bear e che fa capo ad un imprenditore Galiziano, il Sig. Amancio Ortega. Di umili origini, aprendo il suo primo negozio Zara nella città di La Coruña negli anni '70, ha creato un impero tessile con un fatturato al 31 gennaio 2018 di 25 miliardi di euro circa e un utile netto di circa 2,9 miliardi di euro. I negozi della Inditex alla stessa data sono 7.475 distribuiti in 85 Paesi tra i quali spiccano i Paesi europei con i loro oltre 5.000 negozi, mentre

zio di abbigliamento di tendenza a costi contenuti. In sintesi, i suoi stilisti creano 4 collezioni stagionali l'anno ed inviano la collezione ai negozi. Le casse dei punti vendita sono collegate ad un centro elaborazione dati che esamina in tempo reale la tendenza dello specifico negozio e segnala ciò che si vende e ciò che non si vende. I negozi, che per strategia non hanno un magazzino, ricevono dopo una settimana la fornitura degli articoli di tendenza e ritirano quelli che non sono graditi, con un sistema di ritiro centralizzato e ridistribuzione, saldi inclusi, che riesce ad abbinare richieste con la giacenza. Il vero fattore di successo del marchio - che, va detto, non spende un centesimo in pubblicità televisiva o cartacea - è l'efficienza del proprio sistema distributivo accentrato in due grandi magazzini in Spagna, e l'investimento nelle applicazioni informatiche che hanno ottimizzato tutta la filiera dalla produzione al consumatore.

Malgrado questi risultati anche la Inditex non vive una fase di euforia nel mercato finanziario. La società è quotata alla Borsa di Madrid e le sue azioni che circa cinque anni fa valevano circa 20 euro e che nel 2016 erano giunte a valere oltre 36 euro ciascuna, nel giorno di redazione del presente articolo segnano un'ulteriore dimi-

nuzione attestandosi intorno ai 25 euro, in altre parole un rendimento del 5% su base annua. Sebbene la società sia riuscita a limitare le perdite negli anni della crisi, evidenza utili simili all'esercizio passato, ed esaminando il bilancio non sfugge al lettore un incremento dei costi operativi, fattore che sembra indurre gli analisti alla cautela riguardo un possibile miglioramento dei risultati a breve periodo.

Quest'analisi, risulta in linea con un'altro importante marchio internazionale del settore come Desigual, presente nel mondo con negozi di proprietà, in franchising, corners dedicati con un fatturato di circa un miliardo di euro all'anno, e che ha evidenziato un rallentamento della crescita con i risultati analoghi agli anni precedenti. Tale andamento ha indotto alcuni analisti a ritenere che il modello distributivo possa essere arrivato al suo massimo possibile in termini di utili e di fatturato. Quando le aziende affrontano i problemi di crescita dei risultati, nove volte su dieci a farne le spese sono i dipendenti dei punti vendita, i cosiddetti costi operativi da tagliare, ed è molto probabile che ciò possa avvenire anche in questi casi e la causa presumibile di tutto ciò ha un nome: e-commerce.

Essere favorevoli o contrari all'e-commerce è una valutazione personale ed argomento di discussione tra coloro che si affidano alle nuove tecnologie per fare acquisti e chi rimane fedele al metodo del visionare e provare il prodotto, tuttavia è indubbio che le nuove generazioni utilizzano l'e-commerce in maniera sempre più massiccia a discapito degli acquisti tradizionali nei negozi e negli ipermercati. L'acquisto via internet di oggetti di consumo, che si potrebbero definire standard, è più comodo e spesso anche più a buon mercato rispetto all'acquisto nel negozio, perché il punto vendita deve sostenere "costi operativi" maggiori del canale on-line, per non parlare del costo di trasporto addebitato al cliente.

Senza entrare nello specifico se sia meglio acquistare un capo di abbigliamento on-line o in negozio, possiamo evidenziare come proprio la stessa Zara abbia deciso di verificare il gradimento presso la propria clientela di un nuovo modello distributivo, inaugurando pochi negozi "pilota" tra cui si menzionano Madrid e Londra, nei quali sono presenti i capi delle collezioni a titolo di

esempio ma non tutta la collezione e non tutte le taglie. L'intera collezione nelle sue varianti può essere visionata sugli schermi presenti nel locale con l'assistenza dei commessi che infine supportano i clienti nell'acquisto on-line effettuato nello stesso punto vendita. La finalità è abbinare il punto vendita fisico all'ordine on-line.

Se questa nuova visione del canale distributivo possa portare beneficio a qualcuno, è ancora tutto da dimostrare. Ciò che appare ad una prima lettura della nuova sperimentazione del negozio quale punto di acquisto on-line, è che il solo trasformare un punto vendita tradizionale in un punto vendita on-line, non garantisce di per sé un aumento dei ricavi e degli utili per gli azionisti, poiché non è stimabile quanti clienti possano apprezzare questa nuova formula, pur risparmiando costi operativi. Per i lavoratori addetti alle vendite, invece c'è un rischio concreto di una diminuzione dei negozi e del personale (Zara nello scorso esercizio ha chiuso 16 punti vendita in Spagna), e per i clienti tradizionalisti infine potrebbe esserci il fastidio di non poter tornare a casa con il capo di abbigliamento scelto, oppure che ad ordinazione avvenuta la prova non dia esiti positivi benché la taglia fosse giusta, quindi tornare al punto vendita per la restituzione o il cambio. Si può pertanto ritenere un'ambiziosa sfida che come sempre in questi casi, per assecondare l'e-commerce, comporta benefici e rischi non quantificabili. Amazon ha appena ricevuto una multa dal fisco italiano di oltre 100 milioni di euro ed Apple di oltre 300 milioni per attività effettuate on-line. Evitando valutazioni sulla correttezza delle somme dovute per le presunte evasioni, è evidente che l'attività on-line sottrae lavoro locale, e quindi, è ovvio che più si sviluppa il canale e-commerce e più si riduce la possibilità di crescita o mantenimento dei canali tradizionali locali. Ciò in termini pratici, significa perdita dei posti di lavoro, se si escludono ovviamente gli addetti alle consegne in bicicletta con contratto di somministrazione. Per concludere, qualora il futuro volgesse verso l'espansione dei canali di e-commerce, sarà opportuno predisporre azioni a sostegno delle dinamiche occupazionali, quali ad esempio piani d'incentivazione del commercio al minuto sul territorio per evitare una crisi occupazionale locale difficilmente risolvibile.