

UN COMMERCIO A DUE VELOCITÀ

SECONDO RAPPORTO CENTRO EINAUDI/SISIM SULLA DISTRIBUZIONE IN ITALIA ©

A CURA DI GIUSEPPE RUSSO

CON LUCA DAVICO E LUISA DEBERNARDI, STEFANO MOLINA, MARCO RICCHETTI ED ENRICO CIETTA

© Centro L. Einaudi, Torino e SISIM, Brescia – novembre 2000

DUE VELOCITÀ – Sono numerosi i dualismi che si osservano in questo *Secondo Rapporto Centro Einaudi/SISIM sulla distribuzione in Italia* – e che vengono ripresi nel titolo:

- tra «food» e «non-food»: il primo paga le scelte del passato, di tipo prevalentemente difensivo, e subisce le dinamiche di internazionalizzazione; il secondo, spesso rappresentato da «catene» di negozi, intraprende da protagonista, sia pure da pioniere, le esperienze di internazionalizzazione;
- tra «distribuzione innovativa» e «conservatrice». Anche nelle imprese di dimensioni limitate, una corretta reinterpretazione della missione aziendale – per esempio orientando la specializzazione dei punti di vendita non-food verso target di specifici stili di consumo – si producono casi di successo. La distribuzione che «non cambia» è invece incanalata lungo un cammino di declino, probabilmente irreversibile;
- tra la modernizzazione distributiva nel «Centro-Nord» e i ritardi del «Sud»: il ritardo di adozione dei formati moderni nel Sud si traduce anche in più bassi livelli di occupazione e minori redditi da lavoro distribuiti;
- tra gli obiettivi di liberalizzazione della riforma e i risultati effettivi: questi ultimi assai più modesti rispetto alle ambizioni, nonché alle prime previsioni;
- tra i «luoghi comuni» sul futuro della distribuzione (la minaccia dell'invecchiamento della popolazione e della sua riduzione; la concorrenza della distribuzione a base etnica), e la più probabile, e meno grave, realtà che si va prospettando: una realtà assai più equilibrata, giacché i comportamenti di consumo hanno una componente «generazionale» che bilancerà – almeno in parte – gli effetti negativi dell'invecchiamento.

Questi dualismi sono il segno dello stato effettivo della distribuzione, quale è ritratta in questo *Secondo Rapporto*: appare un settore in cambiamento, nel quale le luci si affiancano alle ombre, e all'interno del quale convivono domanda di protezione e istanza di innovazione. Per il momento il risultato non è negativo – nonostante gli indubbi problemi – giacché dalle statistiche emergerebbe un settore che ha superato la fase acuta della crisi, e la cui struttura sembra decisamente più solida ed efficiente rispetto a qualche anno fa.

RIFORMA DEL COMMERCIO / 1. CEDE ALLE PRESSIONI LOCALI – A tre anni di distanza dalla nascita del provvedimento «rivoluzionario», gli esiti sono minimi. Voluto o meno, è l'effetto dell'aver fatto contare relativamente poco le scelte centrali, data l'ampia delega lasciata agli enti decentrati di regolare l'attuazione della riforma (cap. 1, p. 12). Ma al livello locale le pressioni dei

UN COMMERCIO A DUE VELOCITÀ

gruppi di interesse hanno spesso significato fare marcia indietro rispetto all'intento originario della liberalizzazione. A due anni dalla riforma alcune Regioni restano inadempienti, altre hanno ulteriormente delegato i Comuni. Tutte o quasi hanno adottato testi più restrittivi della «rivoluzionaria» riforma Bersani.

RIFORMA DEL COMMERCIO / 2. ESEMPI DI RESTAURAZIONE – (cap. 1, p. 13). Emblematico di una liberalizzazione tradita, e di regolamentazione «restaurata», è che l'avvio di un nuovo esercizio attraverso la semplice «comunicazione di avvio di esercizio» sia, in via di fatto, un caso di «pura scuola», scomparso dalla normativa di ben 17 Regioni italiane su 20. Alcune Regioni hanno moltiplicato tabelle e griglie cui attenersi, altre hanno istituito preventivi corsi di formazione. Altre ancora hanno reintrodotto le licenze cambiando nome a questo atto formale. Tutte o quasi hanno fortemente limitato gli spazi operativi della GDO, e ristretto gli ambiti applicativi della liberalizzazione a punti di vendita di superfici più modeste di quelle del testo originario (cap. 1, p. 14). Quanto agli orari dei negozi, quasi nulla è cambiato: rifornirsi di pane fresco la domenica mattina continua a essere un sogno, così come acquistare un libro dopo cena o in un giorno festivo. Rari esperimenti sono in corso – ma v'erano anche prima – in qualche centro storico.

RIFORMA DEL COMMERCIO / 3. LA FORMAZIONE RESTA AFFIDATA AL «FAI DA TE» – (cap. 1, p. 17). Sono rimasti lettera morta gli articoli della riforma volti a rafforzare la competitività degli operatori, anziché proteggerne il mercato, demarcandolo. Nessuna tra le Regioni italiane ha legiferato in materia di formazione degli operatori del commercio, particolarmente sulla formazione di tipo imprenditoriale, manageriale e dei quadri intermedi. L'Italia è all'ultimo posto per risorse destinate a questo tipo di formazione. Altra lettera morta sono i «centri di assistenza tecnica alle imprese», che avrebbero dovuto erogare servizi di consulenza alle imprese commerciali, agevolandone lo sviluppo di strategie, investimenti, servizi innovativi. Un sondaggio ha evidenziato come, a maggio del 2000, soltanto nel 12 per cento dei negozi italiani la disciplina Bersani avesse cambiato qualcosa; l'88 per cento dei commercianti non ha mutato l'offerta merceologica e appena il 18 per cento ha modificato l'orario del proprio negozio a seguito della riforma (cap. 1, p. 19).

CONGIUNTURA: ARIA DI RIPRESA, ANCHE NEL COMMERCIO – (cap. 1, p. 21). L'occupazione aggregata del settore è tornata a crescere come la media dell'economia: +1,3 per cento nel 1999. In termini aggregati, il 1999 è il secondo vero anno di ripresa della crescita occupazionale nel commercio. Secondo l'ISTAT, il commercio in Italia occupa attualmente 3,3 milioni di persone (di cui circa il 52 per cento sarebbe occupazione indipendente), pressappoco le stesse cifre del 1993. Sembra alle spalle la prima razionalizzazione del comparto, quella che produsse l'uscita dal mercato di molti piccoli negozi tradizionali e poco innovativi. Si riscontra invece una certa effervescenza imprenditoriale (in particolari segmenti del commercio, piuttosto che diffusa): tra il 1998 e il 1999 la crescita occupazionale ha riguardato per tre quarti i «negozi», con un saldo netto positivo di +528 punti di vendita (cap. 1, p. 28). Peraltro, il saldo positivo di +4.059 aziende rilevate nel solo primo semestre del 2000 ridimensiona gli eccessivi «allarmismi». Il quadro statistico è decisamente più rassicurante che dodici mesi fa, durante la redazione del *Primo Rapporto*.

UN COMMERCIO A DUE VELOCITÀ

LUOGHI COMUNI DA SFATARE, ALMENO UN PO': NON COSÌ PICCOLI, NÉ SVANTAGGIATI, RISPETTO AGLI STRANIERI – (cap. 1, p. 22). È quanto emerge da una riflessione che mette insieme la dinamica degli ingressi netti nel settore, l'efficienza della catena in termini di capacità di contenere, senza propagare, gli stimoli inflazionistici, il confronto con le dimensioni medie dei punti di vendita in paesi con analoga distribuzione dei consumatori sul territorio. Un altro indizio che l'era delle ristrutturazioni lascia spazio a quella delle nuove iniziative.

DISTRIBUZIONE MODERNA / 1. IPERMERCATI (ALTA CRESCITA) E SUPERMERCATI (AMPIA DIFFUSIONE) – (cap. 1, p. 31). All'interno dei formati «a grande superficie», il maggiore successo, in termini di crescita relativa, è negli anni recenti quello degli ipermercati; in termini di consistenze, i supermercati sono invece il formato di gran lunga più diffuso e presente in Italia. Favoriti dal maggiore orientamento degli italiani verso i prodotti alimentari «freschi» (che richiedono più visite settimanali del punto di vendita, che quindi è scelto più vicino all'abitazione, mentre gli ipermercati sono localizzati al di fuori dei centri abitati). La distribuzione moderna ha raggiunto circa il 20 per cento dei consumi intermediati dal commercio (tabella 1.6, p. 29). L'avanzata è significativa nel settore alimentare, ma è meno rilevante che in altri paesi nel non-food (inferiore al 9 per cento).

DISTRIBUZIONE MODERNA / 2. I DISCOUNT FRENANO, MA NEI CENTRI COMMERCIALI C'È IL «TUTTO ESAURITO» – È finito l'«effetto novità» per i discount (cap. 1, p. 32): dopo la crescita degli anni centrali del decennio, a partire dal 1997-1998 si sono assestati. I grandi hard discount, largamente dominanti in paesi come Francia o Germania, non hanno incontrato il favore del pubblico italiano, più incline a entrare nei soft discount di vicinato e poco incline ad accettare i prodotti senza marchio provenienti dall'estero. Per quanto riguarda i centri commerciali, solo in Gran Bretagna e Francia ce ne sono più che in Italia; ma le nuove aperture in Italia sono state il doppio di quelle britanniche, dieci volte quelle francesi (cap. 1, p. 33). Le piccole e medie imprese hanno percepito il potenziale di questo formato, capace di assicurare loro ampi bacini di pubblico, assistenza allo sviluppo, insieme ad autonomia operativa e decisionale sufficiente. A fronte di un fabbisogno di centri commerciali, quelli «naturali» non sono mai nati, o andati oltre le Associazioni di via.

DIVARI TRA NORD, CENTRO E SUD – (cap. 1, p. 37). Nel Nord-Ovest d'Italia la concentrazione di ipermercati e centri commerciali è molto alta, superiore a quella del Nord-Est. Tra Nord-Ovest e Sud le differenze si ampliano ancor più: quasi il 40 per cento degli esercizi italiani al dettaglio ha sede in Meridione e solo il 19 per cento nelle regioni nord-occidentali. Il Sud, insomma, dista ancora parecchio dal resto d'Europa. E non gli vale maggiore occupazione nel settore, anzi.

IL FRANCHISING CRESCE. IL SUCCESSO DI UN MODELLO DI SVILUPPO A DOPPIO TAGLIO – (cap. 1, p. 40). Il franchising rappresenta indubbiamente un formato che si va affermando: dall'inizio degli anni novanta è cresciuto il numero dei franchisor da 188 a circa 500; i franchisee sono passati da 10.000 a oltre 26.000. Il giro d'affari è stato di 21 mila miliardi di lire, occupando quasi 73 mila persone (ma c'è chi stima potrebbero essere anche 10 mila in più). Il 60 per cento dei franchisee italiani si trova nel Settentrione; la Lombardia è la regione che detiene il primato. Il modello italiano è simile a quello britannico, ed entrambi si staccano dal gigantismo americano.

UN COMMERCIO A DUE VELOCITÀ

Sono grandi multinazionali di Wall Street i maggiori franchisor mondiali: i big del fast-food – McDonalds (quasi 25 mila affiliati e 36 miliardi di dollari di fatturato nel 1998), Burger King, Pizza Hut – sono ai primi tre posti della classifica mondiale (6 marchi nei primi 10 appartengono a imprese di fast-food). Le catene in franchising hanno successo perché minimizzano l'impiego di capitale nella fase di crescita di una catena, quando l'imprenditore (franchisor) deve aumentare rapidamente i suoi punti di vendita per rendere l'insegna una presenza visibile. Tuttavia, in fase di consolidamento dei risultati, l'autonomia del franchisee può generare diseconomie di livellamento della domanda. La «volatilità delle reti» è un problema da affrontare per le catene «con ambizioni di crescita».

CONSUMI, FUORI DAL TUNNEL? – (cap. 1, p. 45). Da sei anni a questa parte si va consolidando la ripresa dei consumi, e sono ritornati a crescere i livelli del reddito disponibile delle famiglie italiane (che avevano toccato il punto più basso proprio nel 1993). Nel paniere dei consumatori non tutto è lievitato alla stessa velocità: servizi telematici e apparecchi per le comunicazioni sono i protagonisti di un vero e proprio mini-boom dei consumi: gli acquisti di strumenti per la comunicazione sono cresciuti del 75 per cento tra il 1995 e il 1999. Aumentano, dopo anni di austerità, anche i consumi culturali di spettacoli e di eventi sportivi (+30 per cento negli ultimi cinque anni). Stabili gli alimentari. Più bassi valori unitari medi, specie rispetto a dieci anni fa, per i consumi di abbigliamento. Si consumano più servizi. Proprio quelli che, insieme ai prodotti, gli imprenditori innovativi del commercio devono prepararsi a erogare, o almeno integrare nella loro offerta.

RETAILER ITALIANI: LA COMUNICAZIONE È QUASI SOLO «DI VICINATO» – (figura 1.9, p. 47). La distribuzione italiana fa un limitato ricorso ai media e alla pubblicità. Mentre i retailer italiani sembrano fermi al «volantino in buca», spendendo circa 300 miliardi di lire all'anno, gli investimenti dei loro colleghi tedeschi o francesi sono otto volte superiori. In parte, questo è conseguenza delle piccole dimensioni dei nostri retailer: troppo piccole per affrontare i costi di campagne con ampie ricadute sulla visibilità, affidabilità e valorizzazione del loro marchio. Il che fa supporre che, in un modo o nell'altro, si andrà verso un superamento. La debolezza dell'immagine dei retailer italiani non è quasi mai un grave vincolo «tattico»; lo è però certamente in termini strategici. I marchi deboli, poco «comunicativi», sono più facilmente «le prede» nelle fasi delle aggregazioni e concentrazioni internazionali.

STRATEGIE / 1. WAL-MART ENTRA IN EUROPA – (cap. 2, p. 58). Sul fronte delle imprese, uno dei principali eventi è stato l'entrata in grande stile di Wal-Mart sul mercato inglese (acquisizione di ASDA). Oltre ad avviare un nuovo round nel processo di concentrazione europeo (es.: Promodès-Carrefour, che hanno dato vita al 2° retailer mondiale), l'investimento di Wal-Mart simboleggia il superamento della dimensione continentale dell'industria della distribuzione e il profilarsi di una competizione che si svolge su scala globale.

Il modello di Wal-Mart è il punto di riferimento per confrontare le strategie dei grandi retailer (tabella 2.1, p. 59):

- *every day low price*: livellamento degli acquisti, fedeltà, pubblicità del marchio anziché dei prodotti (p. 62);
- acquisti: economie di scala, fornitori in concorrenza;

UN COMMERCIO A DUE VELOCITÀ

- rete logistica proprietaria; informatizzazione ad hoc e spinta (p. 63);
- risorse umane (p. 64): molta formazione e schemi retributivi *profit sharing*.

Tuttavia, la sua avanzata in Europa potrebbe essere meno rapida del previsto: a causa della necessità di procedere per acquisizioni e successive integrazioni, a causa delle leggi restrittive sull'apertura dei punti vendita (cap. 2, p. 69).

STRATEGIE / 2. RISPOSTE EUROPEE A WAL-MART: DA SOLA, LA GRANDE DIMENSIONE NON BASTA – La dimensione è però soltanto una delle variabili su cui i concorrenti di Wal-Mart dovranno agire (cap. 2, p. 67). Operazioni come la fusione di due imprese del calibro di Carrefour e Promodès hanno spiegazioni di natura più finanziaria che economica (per esempio, rendono più difficili eventuali scalate). A pari o simili dimensioni continentali, i grandi distributori europei dovranno operare soprattutto per contrastare Wal-Mart dove è più forte: Wal-Mart non è un leader di prezzo, ma di efficienza (p. 68). Accentuare le componenti «non-price» della competizione sarà inevitabile. Un esempio viene dal posizionamento di Royal Ahold negli Stati Uniti. Ahold – 6° nella classifica mondiale dei retailer nell'alimentare e 2° in quella americana – è il caso di maggior successo di una catena europea in America. Come Wal-Mart, la multinazionale olandese pone grande enfasi sulla gestione delle informazioni e sull'efficienza nella logistica e nel sourcing, ma per il resto la formula di Ahold è antitetica a quella di Wal-Mart: le specificità di ciascuna catena regionale vengono accentuate, non esiste un unico format e i consumatori americani non entrano in nessun punto vendita Ahold – le insegne delle catene acquisite negli Stati Uniti sono infatti tutte state mantenute; i fornitori, però, anche i giganti come Coca Cola, Nestlé, Procter & Gamble, negoziano con Ahold in veste di unico compratore. Ahold punta sul servizio, sui prodotti a maggior margine, sulla soddisfazione globale della clientela. Un terreno sul quale gli europei sono ancora deboli, essendo più orientati allo «smercio dei prodotti».

INTERNAZIONALIZZAZIONE / 1. EUROPEI I PRIMI – Globalizzarsi è cosa difficile, per i retailer. Andare all'estero significa entrare in contatto con gusti diversi, strutture amministrative (licenze) differenti. Il che riesce tendenzialmente meglio a chi ha già dovuto affrontare su scala continentale la «sua» personale mini-globalizzazione. Due dati sorprendenti: nel 1996 le vendite sui mercati esteri dei primi 5 distributori mondiali contavano soltanto per il 12 per cento del complesso delle loro vendite, contro il 34 per cento dei 5 leader dell'industria dell'entertainment, il 35 per cento dell'aerospaziale, il 48 delle banche o il 66 della raffinazione del petrolio; in secondo luogo, sono Carrefour e Ahold, due europei, i due retailer più globalizzati. Nondimeno, la globalizzazione è pienamente in corso (pp. 70-71).

INTERNAZIONALIZZAZIONE / 2. CATENE E PARTNERSHIP DIMOSTRANO CHE IL MODELLO DI WAL-MART NON È L'UNICO POSSIBILE – Per internazionalizzarsi non è poi necessario essere giganti. Come nei casi di numerose catene specializzate che hanno costruito nel tempo i loro legami internazionali, spesso dando vita a veri e propri *global brands*, a partire dai battistrada Ikea e C&A per arrivare a catene dell'abbigliamento come The Gap, Zara o Benetton. Altri operatori sono riusciti a minimizzare i costi connessi all'internazionalizzazione attraverso opportune partnership. Starbucks Coffee, ad esempio, è riuscito a diffondere il suo marchio nel mondo associandolo ai *brands* di United Airlines, degli armatori Holland America, della catena Sheraton, di vari licenziatari in mercati emergenti (p. 72).

UN COMMERCIO A DUE VELOCITÀ

ITALIA / 1. PIÙ CONCENTRAZIONE, E PIÙ STRANIERI – La concentrazione continua (tabella 2.3, p. 74), le insegne si riducono, gli stranieri avanzano nella distribuzione moderna. In Italia la distribuzione moderna, nelle sue diverse forme, rappresenta poco più del 50 per cento delle vendite al dettaglio di beni di largo e generale consumo (p. 73). Il livello di concentrazione rimane modesto (le prime 5 imprese hanno una quota di mercato della distribuzione moderna pari al 40 per cento circa), decisamente più basso che non nella maggioranza degli altri paesi europei. L'alleanza tra Carrefour e Promodès ha portato il gruppo al 1° posto nel canale iper in Italia. La politica societaria di Carrefour, orientata a detenere quote azionarie molto elevate delle società che controlla, ha condotto anche a cambiamenti negli assetti proprietari, con l'uscita della cordata Benetton-Luxottica, che aveva rilevato la catena SME assieme ad Autogrill. Il risultato è che oggi il gruppo francese controlla oltre il 96 per cento del capitale di GS (p. 75).

ITALIA / 2. LE CENTRALI D'ACQUISTO NEL 1999 SI SONO ASSESTATE, dopo le vicende del 1997-'98 (cap. 2, pp. 75-76). Successivamente allo scioglimento di Supercentrale, GS ha formato una centrale d'acquisto con Finiper, mentre Il Gigante ha aderito alla centrale Mecades; Selex e Végé, che avevano formato Euromadis, dopo lo scioglimento della centrale hanno aderito rispettivamente alla centrale Sirio (con Sigma e Crai) e Interdis (con alcuni soci uscenti di Crai) dove è confluita anche la componente alimentare della rete Standa. L'avvenimento di maggior rilievo sul fronte delle centrali d'acquisto è però stato l'annunciata costituzione di una supercentrale tra Coop Italia e il consorzio Conad, cioè tra il 1° e il 3° operatore della distribuzione moderna in Italia. L'impatto di questa operazione sarà notevole. Sia sulle relazioni a monte con i fornitori, per il salto dimensionale dei volumi movimentati dalla centrale, sia sulle già elevate quote di mercato che le imprese aderenti a Coop Italia e al consorzio Conad detengono nelle aree in cui sono maggiormente presenti.

ITALIA / 3. SI INTERNAZIONALIZZANO (E MODERNIZZANO) I PICCOLI E MEDI (CATENE) – (cap. 2, p. 77). È molto interessante l'avvio (tutto italiano) di operazioni di internazionalizzazione e/o di alleanza «da pari a pari» con grandi operatori di altri paesi realizzate da catene specializzate di dimensione media o medio-grande, soprattutto nel non-food. In altri termini, dove le dimensioni delle imprese competitive non sono quelle dei giganti del food, il made in Italy ha qualcosa da dire, anche quanto a strategie di internazionalizzazione. È quel che avviene in alcuni – non in tutti – comparti del non-food dove siamo presenti, co-protagonisti «non soccombenti» del nuovo scenario concorrenziale europeo (casi di Eldo, Giacomelli, Coin).

DEMOGRAFIA, CONSUMI E FORME DISTRIBUTIVE – (cap. 3, p. 91). La relazione tra età e consumi non è così scontata (p. 93): nel tempo, cresce il reddito, e il maggiore potere di acquisto comporta una qualità differente dei consumi, oltre che variazioni quantitative; nel tempo, si succedono le generazioni, le cui abitudini di consumo sono diverse, a parità di età, da quelle delle generazioni precedenti. Gli anziani di oggi sono più mobili di quelli di ieri (p. 109), comunicano di più, non rinunciano ai viaggi, curano di più la salute. Quelli di domani – oggi nell'età media – non v'è da dubitare che tenderanno a rafforzare questi comportamenti, con sorprese innegabili sul fronte delle forme distributive (p. 111 e seguenti):

- i generi per il tempo libero non saranno «meno domandati» con l'invecchiamento della popolazione, vale il contrario;
- i negozi di vicinato saranno comunque «minacciati» da una popolazione anziana che ha il tempo, la possibilità e l'abitudine generazionale a spostarsi;

UN COMMERCIO A DUE VELOCITÀ

- quello degli «anziani» non è un segmento commerciale riconoscibile, «a sé»: non lo percepiscono tale i protagonisti; non ne fanno parte, dunque non può esistere in termini di marketing;
- la i-Tv e i nuovi strumenti potranno rendere partecipe anche questa generazione delle funzionalità del commercio elettronico, che resta uno dei canali della distribuzione commerciale, non l'unico né il più importante (p. 121).

L'invecchiamento non è la sola dinamica demografica a influire sui consumi. Ancora di più conta la mancanza dei giovani, quale si va delineando con il sostanziale dimezzamento delle «leve» negli ultimi quindici-venti anni. Gli elementi dell'impoverimento della società e dell'economia a causa della scarsità di giovani non si devono puramente leggere nell'ottica della mancanza di consumatori futuri (un'ottica pure importante), giacché gli anziani di domani avranno consumi così sostenuti da rendere «morbido», anziché violento, questo impatto (p. 106). È assai più grave pensare al fatto che mancheranno le risorse più preziose in tutti i settori, quelle in grado di agire da propulsori dell'innovazione, del cambiamento, dell'internazionalizzazione: le giovani generazioni che vogliano intraprendere le professioni del commercio in chiave moderna.

L'immigrazione, per contro, costituisce un'opportunità per il settore commerciale (p. 124):

- diffonde merci e stili di consumo (etnici) che, con le opportune contaminazioni, arricchiscono la gamma dell'offerta commerciale;
- genera imprenditori (stranieri) propensi a intraprendere l'iniziativa in nicchie «poco confortevoli» del commercio (minimarket di vicinato a servizio completo e orario esteso).

VENDERE MODA / 1. «EVITARE IL MISMATCHING» – (cap. 4, p. 127 e seguenti). Non v'è prodotto dal ciclo di vita più breve e volatile. In larga misura, la struttura dell'intera filiera tessile abbigliamento, inclusi i canali distributivi, è il risultato della continua ricerca di formule che minimizzino il rischio di un *mismatching* (mancanza di sintonia) tra le scelte dei produttori ai diversi stadi della filiera, quelle della distribuzione e, soprattutto, quelle del consumatore. È il settore nel quale, più di ogni altro, l'interesse dei produttori è stato sempre quello di controllare, o almeno ben osservare, ciò che accadeva nei negozi. Per questo le forme distributive sono così diversificate. Poiché i diversi canali hanno offerto – e offrono – vantaggi differenziati nelle differenti situazioni.

VENDERE MODA / 2. ANNI OTTANTA: L'ETA' D'ORO DELLE GRIFFE – (p. 129). Il lusso diventa un consumo cui ambisce tutta la *middle class*. Margini e profitti extra sono abbondanti. I negozi indipendenti si espandono. L'efficienza distributiva non è un problema. **1990-1996: ATTENZIONE AL PREZZO** (p. 130). La crisi raggiunge proprio le famiglie dei «colletti bianchi», ne riduce il reddito disponibile, ne minaccia la stabilità della posizione sociale. In soli sei anni raddoppia la quota di mercato dell'abbigliamento distribuita dalle grande superfici, dai formati della distribuzione moderna. **1997-2000: LA FINE DELLA CRISI LASCIA UN CONSUMATORE INDIPENDENTE** (p. 131). Non subisce più le mode; non insegue i modelli. La moda deve riuscire a farsi interprete della sua scelta di stile di vita. Più autonomo e indipendente. Il consumatore è nuovamente disposto a spendere, ma decidendo con estrema razionalità e concretezza i capi da indossare. In questa terza fase del consumo di moda, l'adattamento e il contributo del sistema distributivo è quello di agevolare lo sviluppo di un dettaglio più organizzato, ma non spersonalizzato. Sono così cresciute le catene di negozi, e il dettaglio indipendente ha trovato –

UN COMMERCIO A DUE VELOCITÀ

almeno nelle sue componenti più dinamiche – nuovi spazi che ne hanno rallentato il declino, per esempio ripensando la specializzazione nell'abbigliamento in chiave moderna. Non più per classe merceologica e livello di prezzo, ma per stile di consumo del proprio target di clientela.

VENDERE MODA / 3. I PUNTI DI FORZA DELLE CATENE (p. 136):

- ottimizzazione logistica non solo in termini di flussi di merci, ma anche di informazioni sul comportamento dei consumatori, per reagire tempestivamente ai gusti dei clienti;
- ottimizzazione dell'investimento pubblicitario (sul marchio, eccetera);
- la estesa visibilità della catena genera la credibilità dell'offerta (nascono marchi nuovi di distributori «organizzati in catene», che si affermano rapidamente grazie alla estensione della catena, che rende credibile e attraente l'offerta (valore comunicazionale «in sé» delle catene);
- soluzione mista tra il negozio (trattamento personalizzato del cliente) e la GDO (di cui divide le economie di scala, senza la spersonalizzazione della vendita al cliente): è la soluzione preferita dalla clientela italiana per l'acquisto di generi non-food;
- le catene sono strumenti quasi «ideali» dell'internazionalizzazione del non-food specializzato;
- casi: Benetton, The Gap (p. 141).

VENDERE MODA / 4. TENDENZE DEL 2000 E OLTRE (p. 156 e seguenti):

- i negozi indipendenti si riducono d'importanza, ma per essi transita ancora il 52 per cento del mercato; la loro «persistenza» quali attori importanti non può essere dissociata da una certa innovatività;
- più strette relazioni di filiera tra distribuzione e produzione sono e sempre più saranno indispensabili;
- crescono le catene dei produttori, che intraprendono spesso precocemente la strada dell'internazionalizzazione, ossia «si creano gli scaffali di vendita»;
- iper- e grandi supermercati sono al terzo posto, dopo le catene; più di questi si affermano le «grandi superfici specializzate», a libero servizio ma con attenzione alla personalizzazione del servizio, anche nel post-vendita.

OSSERVATORIO / LE VETRINE DEL MADE IN ITALY NEL MONDO (p. 159 e seguenti)

La moda è stata uno dei settori pionieri dell'internazionalizzazione distributiva. Perché le griffe avevano un mercato mondiale, e perché cercavano una visibilità mondiale. Ma cogliere le cifre della «polvere di internazionalizzazione», che le statistiche non presentano ma che pure è così importante, data dalla «esportazione di negozi all'estero» può essere di notevole interesse, oltre che esercizio, per il momento, unico. Abbiamo selezionato la stampa specializzata, e da questa abbiamo raccolto circa 750 citazioni di nuove aperture di operatori italiani della distribuzione di moda-abbigliamento all'estero nell'arco degli ultimi diciotto mesi (p. 162). È un primo esperimento che prevediamo di proseguire e anzi arricchire anno dopo anno, magari aggiungendo progressivamente nuovi settori. Alcuni risultati:

- il 75 per cento delle citazioni di aperture di nuovi punti vendita della moda è all'estero: un piccolo boom! (p. 164).

UN COMMERCIO A DUE VELOCITÀ

- Imprese affermate: strategia estensiva (caso Zegna, p. 165).
- Imprese medie: strategie intensive, o focalizzazione in aree ad alto potenziale (Liola, p. 165).
- Per un salto dimensionale: acquisizioni di catene «one shot» (Frangi-Tie Rack / Bassetti-Descamps, p. 165).
- Le nuove aperture non si concentrano laddove i canali tradizionali di distribuzione (attraverso i distributori esteri) funzionano. Nell'UE si registra poco più di un terzo delle nuove aperture, mentre l'UE conta più della metà dell'export italiano di moda e abbigliamento (p. 166).
- Stati Uniti e mercati emergenti (soprattutto asiatici, p. 170) sono le regioni di intervento privilegiato. In Asia, le imprese italiane hanno colto l'occasione di *bottom fishing* post-crisi finanziaria.
- È la rivincita delle medie imprese (p. 165). Sono le «medie» quelle che avanzano più della fascia bassa, e anche del *top* di gamma. Oltre il 58 per cento degli annunci viene da imprese con un posizionamento di mercato medio e/o medio-alto (p. 172); sono in minoranza le griffe: non tutte si sono sapute trasformare in vere e proprie «industrie del lusso» con elevata forza di espansione autonoma. Peraltro, quelle già affermate avevano già una presenza estera prima di oggi.
- I primi cinque segmenti rappresentati nella «corsa alle vetrine» sono (p. 174): l'esterno non specializzato (45,9 per cento), l'esterno donna (14,9 per cento), lo sportswear (11 per cento), le calzature (6 per cento), l'esterno uomo (5,7 per cento), l'esterno bambino (5,7 per cento).
- Suggerimenti di policy: sostenere l'esportazione dei negozi è fondamentale, quanto e forse più che sostenere la produzione italiana, che senza «vetrine nel mondo» è sempre più fortemente limitata negli sbocchi. Se costruire catene all'estero non è alla portata di tutti, vale la pena seguire da vicino i pionieristici casi di imprese che si sono associate per questa missione. Il Venetian Fashion Group ha costituito una *showroom* del raggruppamento che ha permesso di aumentare negli Stati Uniti le vendite dell'intero raggruppamento. In pratica l'embrione della costruzione di una rete distributiva comune, per vedere la quale non pochi problemi dovrebbero essere superati, e non solo di natura finanziaria (p. 175).
- Benché stime esatte non siano possibili, nella moda il saldo tra vetrine italiane all'estero e insegne estere in Italia è probabilmente positivo in termini di flussi, anche se sicuramente non paragonabile per importanza a quello dei flussi di merci e in ogni caso non tale da compensare il «deficit nei flussi internazionali di vetrine» di cui l'Italia, «importante» esportatore di beni di consumo, soffre strutturalmente nel complesso dei settori. Con il rischio di diventare, se non rimedieremo a questa carenza strategica e politica, esportatori purtroppo sempre meno importanti (p. 177).

OSSERVATORIO / COMMERCIO ELETTRONICO (p. 45 e seguenti)

Da affare del secolo a clamoroso fallimento? È l'impressione che si trae dalla salita astronomica dei corsi azionari degli *e-tailers*, altrettanto rapidamente crollati dai picchi cui erano improbabilmente e avventurosamente arrivati prima della primavera del 2000. Ma che cosa è mutato, in sostanza? Veramente poco, solo si è realizzato un «bagno di realismo»: i piani d'impresa dei primi *e-tailers* erano troppo ottimistici. E i mercati finanziari troppo fiduciosi nelle loro prime valutazioni. I principali errori?

UN COMMERCIO A DUE VELOCITÀ

- La sottovalutazione che su Internet la concorrenza è massima, l'apertura è infinita. Qualunque ipotesi di proiezione di quota di mercato futura avrebbe dovuto tenerne conto, ma non sempre è stato fatto.
- Su Internet non tutti sono uguali. I *brands* contano: non tutti, quello del *first mover* vale, meno quelli dei *followers*, a meno che siano titolari di un marchio già noto sulla «terraferma». Affermarne uno «da zero» richiede investimenti pubblicitari realmente massicci.
- Tra i ricavi degli e-business, la pubblicità entra con il contagocce: la incassano in pochi, e oltre tutto questi incassano poco, perché Internet è un'infrastruttura le cui pagine sono viste «a scelta», non «semi-obbligatoriamente» come la Tv. Gli spazi pubblicitari sono quindi più abbondanti, meno visti, richiamano meno attenzione, e per tutti questi motivi non arricchiscono come nelle prime previsioni coloro che offrono o gestiscono gli spazi su Internet.
- La fedeltà non è legata alla localizzazione del sito dell'*e-tailer*. Tutti i siti sono equidistanti dal consumatore, entro i limiti imposti dalla necessità di farsi recapitare la merce da un corriere. Come ottenerla, se non con una costosa e costante opera di *e-customer care*? Aspettare il ritorno del vecchio cliente sulla porta non basta di certo; invece bisogna continuare a «spendergli intorno», in modo personalizzato. Richiede investimenti in software, in mezzi, in uomini.
- Dove affacciare le vetrine del proprio e-shop? Ideale sarebbe affacciarlo su un portale, ma sarebbe lui a scegliere il negozio, non viceversa. Quanto agli e-mall, hanno «poco passaggio», a meno di non «vendersi l'anima», per esempio a un operatore come Amazon.com.
- I modelli di e-business migliori non sono la replica, ma l'allungamento e l'integrazione della catena del valore di un affermato business «terrestre», che magari abbia già una struttura logistica tradizionale e punti di vendita fisici cui appoggiarsi. Insomma, difficile fare un business Internet senza i famosi «mattoni». Anzi, con i mattoni è anche più probabile il successo (non sempre, ma in generale è così).

La disillusione del B2C ha innestato forti speranze che il B2B sarebbe presto decollato, ma anche queste, in autunno, hanno iniziato a svanire. Le ragioni? Più concorrenza del previsto. Il che si sarebbe potuto anche prevedere.

La finanza chiude la borsa, oggi, verso il B2B come il B2C, e uno dopo l'altro, da Boo.com a Eve.com ad altri famosi *e-tailers*, entrano in crisi e «passano di mano» o addirittura «chiudono i battenti». Ma non è troppo presto per tirare giù la saracinesca? Noi dubitiamo di sì. È solo nel 2000 che gli italiani che hanno fatto l'esperienza di Internet hanno superato i 10 milioni. Un numero che incomincia a rappresentare un mercato di potenziali consumatori interessanti. Ma, prima che diventino *shoppers* su Internet, passeranno almeno sei mesi nel ruolo di semplici *surfers*, incuriositi navigatori delle onde di Internet, di sito in sito. Poi incominceranno a sfogliare le pagine, interessati, e non solo più incuriositi: saranno i *browsers* dei cataloghi. Infine, tra qualche anno, uno o due, il mercato potenziale dell'e-commerce si risveglierà. L'esperienza dei *browsers* e la loro confidenza con i mezzi tecnici li avrà convinti a entrare nei percorsi di acquisto della comunità, che crescerà rapidissimamente, degli *shoppers*.

Al Centro Einaudi abbiamo stimato che dagli attuali 1.300 miliardi di fatturato il B2C italiano possa svilupparne più di 5.000 entro il 2004, senza considerare il volume dell'*m-commerce*, legato ai telefonini GPRS e UMTS. Troppo presto, prematuro celebrare la fine dell'era dell'*e-commerce*. Come confondere i *trailers* con i film veri e propri in Tv.