



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI
“MARCO FANNO”
CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN ECONOMIA
INTERNAZIONALE

LM-56 Classe delle lauree magistrali in SCIENZE DELL'ECONOMIA

Tesi di laurea
**La distribuzione della moda sul mercato americano. Il caso Blauer
USA.**
The fashion retail in the American market. The Blauer USA instance.

Relatore:
Prof. CAPPELLARI ROMANO

Laureando:
MAZZON CHIARA
Matricola: 1106601

Anno Accademico 2016-2017

Il candidato dichiara che il presente lavoro è originale e non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere.

Il candidato dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati durante la preparazione dell'elaborato sono stati indicati nel testo e nella sezione "Riferimenti bibliografici" e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo alla pubblicazione originale.

Firma dello studente

Indice

Introduzione.....	8
Prima parte	
1. Il sistema distributivo.....	10
2. L'evoluzione dei canali distributivi nel settore moda.....	11
3. La scelta dei canali distributivi.....	15
3.1. I principali format distributivi.....	18
3.1.1. Il franchising.....	22
3.1.2. Il canale Web.....	24
3.1.3. Altri modelli distributivi.....	26
a. Il concept store.....	27
b. Il temporary shop.....	27
4. Il marketing del punto vendita.....	29
4.1. L'atmosfera nel punto vendita.....	29
4.2. Il visual merchandising.....	30
4.3. L'assortimento.....	36
Seconda Parte	
1. Introduzione.....	39
2. Il gruppo FGF Industry.....	39
3. Cenni storici: Blauer USA.....	46
4. Le licenze del brand Blauer USA.....	48
5. La distribuzione commerciale.....	51
5.1. Nel mercato americano.....	52
5.2. La scelta dei canali distributivi.....	53
6. Progetti futuri.....	59
Considerazioni finali.....	61
Bibliografia.....	63

Introduzione

Il presente lavoro vuole studiare la distribuzione commerciale al dettaglio e vuole analizzare il brand Blauer USA, importante marchio del gruppo FGF Industry, realtà imprenditoriale italiana attiva nel settore della moda.

Il metodo seguito per studiare il problema è stato l'analisi della letteratura e l'intervista al presidente del gruppo FGF Industry, Enzo Fusco, ciò ha permesso di conoscere e di ottenere informazioni utili riguardo un'azienda familiare in forte espansione a livello internazionale.

Tale elaborato è stato suddiviso in due parti, alla prima parte teorica e generale è stato affiancato il caso concreto del brand Blauer USA.

Nella prima parte è stato analizzato il sistema distributivo italiano nel settore della moda, la sua evoluzione nel nostro Paese, la scelta e i principali format distributivi e, infine, è stato esaminato il marketing del punto vendita. Quest'ultimo, infatti, rappresenta un elemento importante nella distribuzione commerciale al dettaglio.

La seconda parte, invece, si focalizza sul gruppo FGF Industry ed in particolare sul proprio core brand: Blauer USA. Dopo aver descritto l'evoluzione storica dell'azienda, il portafoglio brand del gruppo e le sue principali caratteristiche, è stato analizzato la scelta e i principali format distributivi utilizzati dal marchio nel mercato americano.

È stato approfondito il mercato americano in quanto luogo di nascita del marchio Blauer USA.

Le linee guida per la stesura di questo lavoro sono tratte dal testo di Sandro Castaldo e Chiara Mauri intitolato *"Store management: il punto vendita come luogo di customer experience"* (2017).

In questo testo viene sottolineata l'importanza del punto vendita al dettaglio, non come semplice luogo di domanda e di offerta, ma come un luogo nel quale creare esperienze e sviluppare relazioni di fiducia con i clienti, attraverso un assortimento customizzato.

Prima parte

1. Il sistema distributivo

Il canale distributivo concorre a formare con il prodotto, il prezzo e la promozione una delle leve del *marketing mix* dell'impresa di produzione (R. Grandinetti, 2009).

“Il canale distributivo o canale di marketing è costituito da un insieme di organizzazioni che svolgono il complesso di funzioni necessarie per trasferire determinati beni e il relativo titolo di proprietà dal produttore al consumatore” (M. Chiarvesio e R. Grandinetti, 2009).

La distribuzione commerciale colma il divario di spazio, tempo e proprietà che divide l'attività di produzione dall'attività di consumo.

Le aziende, per poter progettare un canale distributivo efficiente, devono analizzare i bisogni e i desideri del consumatore, stabilire gli obiettivi e i vincoli del canale, individuare e valutare le principali alternative e selezionare gli intermediari. Inoltre, devono decidere la modalità con cui intendono raggiungere il mercato e devono proporre un'offerta composita, il cui valore distintivo (la *value proposition*) deriva da una combinazione di fattori di cui il prodotto è soltanto una parte e che include servizi ed elementi immateriali, come stile, moda, simboli e cultura.

Secondo Kotler (P.Kotler, 2012) la gestione del canale distributivo è considerata una variabile strategica, soprattutto per quanto riguarda il settore moda.

Le principali funzioni distributive sono la raccolta e lo studio delle informazioni per facilitare lo scambio; il trasporto e lo stoccaggio dei prodotti; la ricerca e la comunicazione con i potenziali clienti; la negoziazione dell'accordo finale sul prezzo e sugli elementi relativi all'offerta; il finanziamento e il rischio relativo al sistema distributivo; l'assortimento offerto ai consumatori; l'adattamento commerciale del prodotto e i servizi offerti ai consumatori.

Infatti, il sistema distributivo si caratterizza dalla presenza di diversi tipi di flussi: il flusso fisico dei beni, il flusso relativo al diritto di proprietà, alla comunicazione, ai mezzi di pagamento, alla negoziazione e alle informazioni (R. Grandinetti, 2009).

Inoltre, il canale distributivo si caratterizza per un insieme di servizi elementari, usualmente divisi in: servizi *core* e servizi non *core* (C. Tartaglione e M. Ricchetti, 2011).

I servizi *core* sono i servizi più tradizionali e legati alla logistica di prossimità, come lo stoccaggio e la scelta di un assortimento. Il punto vendita viene definito un semplice collegamento spaziale tra la produzione e il consumatore disperso sul territorio.

I servizi non *core*, invece, per la loro natura funzionale, facilitano l'acquisto, combinando in un unico luogo più servizi, rendendo il prodotto facilmente disponibile alla clientela. Uno dei principali servizi non core nel settore della moda è l'informazione al consumatore. Questi servizi possono fornire informazioni di base ovvero possono essere utilizzati come potenziamento della dimensione emozionale dello shopping, attraverso gli strumenti di *visual merchandising*¹(C. Tartaglione e M. Ricchetti M., 2011).

Nel settore della moda, il collegamento tra i servizi *core* e servizi non *core* è inseparabile.

Per quanto sia importante l'azione di marketing nell'interazione tra prodotto e consumatore è nel negozio, al momento dell'acquisto, che la capacità seduttrice e il valore simbolico di un capo di abbigliamento viene messa alla prova in un ambiente adeguato.

L'ambiente, in cui avviene la vendita, riveste un ruolo fondamentale nella generazione del valore percepito dal consumatore. Il valore, infatti, si realizza grazie all'interazione di una vasta gamma di stimoli generati da servizi *core* e servizi non *core*.

Inoltre, un ruolo importante è ricoperto dalle persone che si trovano all'interno del punto di vendita, il personale di vendita e il modo con cui questo si rapporta ai clienti.

Il canale distributivo è, quindi, pertanto un elemento importante nel sistema di comunicazione verso il cliente e il principale veicolo di informazioni dal consumatore all'impresa, un modo per capire i segnali del mercato.

2. L'evoluzione dei canali distributivi nel settore della moda

Le importanti trasformazioni economiche hanno provocato un'evoluzione strutturale del sistema distributivo. Infatti, fenomeni come la globalizzazione e la liberalizzazione dei mercati, la diffusione delle tecnologie informatiche e della rete digitale, l'affiorare di economie a basso costo del lavoro, i mutamenti sociali e demografici, i significativi flussi

¹ Visual merchandising: l'insieme di attività e di azioni aventi lo scopo di promuovere la vendita di un prodotto, una volta che lo stesso sia stato inserito nell'assortimento del punto di vendita, verso il cliente. Si tratta di una disciplina che ha l'obiettivo di far sì che il prodotto risulti maggiormente attraente, visibile, leggibile e coinvolgente all'interno del punto vendita. Fonte: Rizzi, Milani (2013)

migratori, rappresentano solo una parte dei cambiamenti ambientali che hanno determinato un'elevata crescita delle imprese distributive.

Oggi, infatti, gli intermediari commerciali costituiscono attori attivi in grado di condizionare il mercato finale e di imporsi sulle imprese industriali (I. Alon e E. Jaffe, 2012).

Le imprese industriali, per far fronte a questo cambiamento, hanno dovuto ridimensionare le modalità di gestione delle relazioni con gli intermediari commerciali, investendo in *trade marketing*, ovvero attraverso un'integrazione a valle con il trade per acquisire sia una maggiore capacità di *store management* sia un maggior controllo del mercato finale.

In Italia, il processo di modernizzazione del sistema distributivo è caratterizzato da due variabili principali:

- l'incremento della concorrenza interna ed internazionale;
- l'evoluzione della legislazione commerciale.

L'influenza delle grandi catene estere hanno spinto le imprese italiane verso un rinnovamento dell'apparato distributivo. Il processo di modernizzazione, infatti, sta spingendo verso la realizzazione e la crescita di catene distributive in grado di coniugare le dimensioni dell'impresa con la capillarità distributiva e la gestione integrata di tutto la *supply chain*.

La spinta alla modernizzazione cerca di rimanere legata alle risorse e alle competenze del territorio italiano. La ricchezza immateriale in termini di conoscenze e flessibilità dei distretti italiani rappresenta un buon punto di partenza per riorganizzare l'apparato distributivo.

Inoltre, lo sviluppo del sistema distributivo italiano è stato influenzato dall'introduzione del nuovo orientamento della legislazione commerciale.

Fino al 1998, la legislazione commerciale italiana si basava sulla legge n. 476/1971². Essa aveva uno scopo prettamente programmatico. Infatti, i due principi cardini erano: la qualificazione degli operatori commerciali e la programmazione della rete distributiva del commercio al minuto. Le decisioni di pianificazione commerciale dovevano essere un momento inscindibile delle scelte urbanistiche per concorrere a costruire sistemi urbani più efficienti ed un servizio commerciale più vicino ai bisogni della gente. Il suo principale

² L., 11 giugno 1971, n. 426. Pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale n. 168 del 6 luglio 1971. Disciplina del commercio

obiettivo era di “favorire una più razionale evoluzione dell’apparato distributivo”. Un’ulteriore novità è stata l’introduzione dell’obbligo di iscrizione, per tutti i commercianti, al Registro degli Esercenti del Commercio (REC), condizione necessaria per il rilascio della Licenza per l’esercizio dell’attività commerciale. Inoltre, la legge n. 476/1971 si caratterizzava per l’introduzione di tabelle merceologiche di competenza comunale e si basava su piani quinquennali.

Questa legge, però, ha manifestato la sua incapacità di sviluppare la rete distributiva proteggendo le imprese già esistenti a danno della concorrenza. Inoltre, il commercio risultava rigido ed ingessato.

Con l’introduzione della nuova normativa commerciale con il D. Lgs. n. 114/1998³ (definita “Legge Bersani”) il sistema distributivo ha fatto passi avanti verso la liberalizzazione del settore. I principi fondamentali erano: la trasparenza del mercato, la concorrenza, la libera circolazione delle merci, la tutela del consumatore, lo sviluppo della rete distributiva, l’equilibrio tra forme di vendita e la struttura distributiva. In particolare, ha semplificato gli iter amministrativi legati al rilascio delle licenze attraverso l’eliminazione del REC e delle tabelle merceologiche e la ridefinizione del regime delle autorizzazioni.

Dalla metà degli anni Settanta alla fine degli anni Ottanta, il sistema distributivo nel settore della moda presentava tre principali caratteristiche: un elevato numero di punti vendita; un peso significativo dell’ambulantato e dei mercati rionali (il 7,6%); una centralità dei negozi indipendenti, con una quota di mercato di oltre il 75% a metà degli anni Ottanta⁴.

Fino alla fine degli anni Ottanta, la distribuzione al dettaglio si caratterizzava per una struttura tradizionale ed impermeabile allo sviluppo dei nuovi format commerciali. Limitata era anche la presenza dei grandi Department Stores.

Gli anni Novanta hanno rappresentato il momento della svolta.

Infatti, è solo dall’inizio degli anni Novanta che il sistema distributivo italiano ha affrontato un evidente processo di modernizzazione con l’introduzione di nuovi format e di nuovi modelli distributivi a causa del crescente confronto internazionale (C. Tartaglione e M. Ricchetti, 2011).

³ Dlgs., 31 marzo 1998, n. 114. Pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 95 del 24 aprile 1998 – Supplemento. Ordinario n. 80. Riforma della disciplina relativa al settore del commercio, a norma dell’articolo 4, comma 4, della legge 15 marzo 1997, n. 59.

⁴ Dati: Sita Ricerca

La competizione si è spostata dall'area produttiva a quella distributiva. Questo cambiamento ha portato molte imprese a dover fare i conti per la prima volta con il consumatore finale.

Il criterio del "piccolo è bello", che negli anni ha costituito un modello efficiente di differenziazione in Italia, rappresenta il punto di debolezza delle imprese italiane, in quanto il confronto si fonda sempre più spesso su dimensioni e profitto. Infatti, i punti vendita devono essere numericamente idonei a servire un esteso segmento di mercato e devono soddisfare le esigenze della clientela. La capillarità e il format distributivo costituiscono aspetti fondamentali sia in termini di immagine sia di volume di vendita.

Se da un lato, la piccola dimensione trae vantaggio dalla prossimità del mercato locale, dalla conoscenza dei gusti dei clienti, dalla capacità di instaurare rapporti di fiducia con la clientela; dall'altro, è svantaggiata dalle problematiche inerenti l'incapacità di poter beneficiare delle economie di centralizzazione nello svolgere le funzioni di acquisti, di logistica e di marketing e della maggiore vulnerabilità rispetto ai cambiamenti esterni.

Ad oggi, lo stallo delle vendite nel sistema tradizionale ha provocato una diminuzione dei negozi indipendenti, un tempo trampolino di lancio delle nuove tendenze mondiali. Infatti, nel 2016 il saldo tra aperture e chiusure è negativo, sono 2.000 le imprese distributive, nel settore moda, chiuse. Dal 2011, i negozi di abbigliamento che hanno chiuso sono più di 30.000.

Questo saldo negativo è legato da una ripresa dei consumi molto lenta, stimata del 1% nel 2017. Un dato positivo, però, proviene dall'*e-commerce*: il commercio on-line del settore moda è cresciuto del 23,5%.⁵

⁵ Dati: Confesercenti

Saldi aperture/chiusure 2011-2015 di imprese del commercio tessile, abbigliamento e calzature

	2011	2012	2013	2014	2015	I bim 2016	cumulata
<i>Totale ITALIA</i>	-4.564	-6.171	-5.994	-6.253	-5.088	-2.0 57	-30.127

Fonte: Osservatorio Confesercenti

3. La scelta dei canali distributivi

Per poter descrivere un canale distributivo è necessario analizzare tre dimensioni: la lunghezza, l'intensità e la composizione (R. Grandinetti, 2009).

La prima dimensione è la lunghezza del canale, la quale definisce il numero di stadi e di livelli che lo compongono.

Tradizionalmente il canale distributivo si può suddividere in: diretto, se tra il produttore e l'acquirente finale non esistono alcun intermediario commerciale; ed indiretto, se tra il produttore e il consumatore finale opera uno o più intermediari.

Nel canale diretto il produttore utilizza solo risorse interne. Inoltre, è caratterizzato da una clientela limitata e da beni complessi. Questo canale 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 si può distinguere in: canale corto (o breve), quando vi è la presenza di un solo intermediario commerciale, costituito dal dettagliante; e canale lungo, quando operano uno o più intermediari.

Il canale corto è rappresentato dalla rete di punti vendita in franchising e dal piccolo esercizio commerciale a libero servizio. Questo canale richiede importanti investimenti sia materiali che immateriali e rischi legati alla rigidità dei costi, ma permette un elevato controllo del mercato.

Il canale lungo, invece, è tipico della distribuzione dei beni di consumo, dove il divario tra l'offerta e la diffusione spaziale dei consumatori è maggiore. In particolare, comprende quattro o cinque stadi:

- produttore, grossista, dettagliante, consumatore;
- produttore, agente di vendita, dettagliante, consumatore;
- produttore, agente di vendita, grossista, dettagliante, consumatore.

Questo canale si caratterizza per investimenti più modesti, costi variabili e rischi contenuti. In questo caso, le aziende non riescono a controllare stabilmente la propria quota di mercato (R. Grandinetti, 2009).

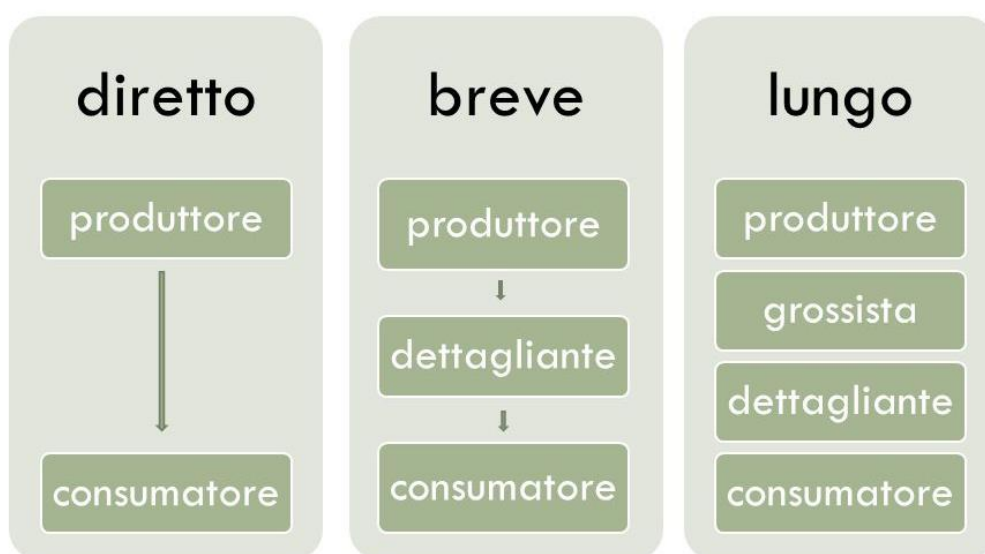


Figura: il canale distributivo

La seconda dimensione è l'intensità, la quale caratterizza i canali che prevedono la presenza di intermediari. L'impresa di produzione può scegliere tra tre tipi di distribuzione (R. Grandinetti, 2009):

- la distribuzione intensiva;
- la distribuzione selettiva;
- la distribuzione esclusiva.

La distribuzione intensiva tende ad ottenere il massimo grado di copertura del mercato, facendo pervenire i prodotti al maggior numero possibile di punti vendita. Questa scelta viene utilizzata per i beni a basso prezzo e ad acquisto frequente.

La distribuzione selettiva, invece, si rivolge, con un prodotto particolare, ad uno specifico target. Infatti, questo tipo di distribuzione comporta un'attenta individuazione degli intermediari ritenuti idonei alla commercializzazione dei beni. I quali devono avere la competenza necessaria per integrare il prodotto tangibile con determinati servizi, con l'immagine del brand, con la particolare ubicazione dei negozi e con la capacità di vendita.

Infine, la distribuzione esclusiva implica la scelta di pochi intermediari, ciascuno dei quali è l'unico a ricevere i prodotti in una data zona di vendita. Il punto vendita valorizza il prodotto e l'immagine del produttore.

La politica intensiva assegna al *retail* il ruolo di semplice trasferimento fisico dei beni dal produttore ai consumatori. In questo caso, i produttori adottano un approccio di tipo *pull*, caratterizzato dal collegamento comunicativo diretto con i consumatori, così da poter controllare lo stadio finale, attraverso la pubblicità e la promozione di vendita.

Al contrario, la distribuzione selettiva e ancor più la politica esclusiva assegnano un ruolo di rilievo al dettagliante. L'approccio al canale è di tipo *push*, gli intermediari commerciali devono "spingere" il prodotto lungo il canale di distribuzione, a partire dall'input iniziale fornito dall'impresa di produzione, quindi, il produttore attiva un flusso comunicativo che coinvolge tutti gli stadi del canale.

Infine, la terza dimensione che caratterizza il canale distributivo è la composizione.

Infatti, due canali caratterizzati dalla stessa lunghezza possono avere composizioni diverse in base agli intermediari utilizzati.

La composizione può, inoltre, presentare una varietà residua di dipendenza delle effettive funzioni svolte dai singoli stadi e delle relazioni che si instaurano tra gli stessi (R. Grandinetti, 2009).

La scelta del canale distributivo, inoltre, dipende da una serie di fattori:

- la deperibilità dei beni, ad esempio, se un prodotto è deperibile, il canale distributivo utilizzato sarà il canale diretto o indiretto corto.

- la vastità dell'assortimento. Se un'azienda è in grado di offrire una vasta gamma di prodotti, verrà utilizzato il canale corto. Se, invece, l'assortimento è limitato, il dettagliante si rivolgerà al grossista, il quale, attraverso il canale lungo, sarà in grado di offrire una varietà di prodotti.

- la complessità dei prodotti. Più il bene si presenta complesso e più il soggetto che lo propone al cliente deve essere adeguatamente formato e preparato.

- il tipo di cliente.

- gli obiettivi di marketing prefissati dall'azienda.

- le caratteristiche dell'ambiente. Le condizioni economiche, le norme e i vincoli, le differenze culturali, i cambiamenti tecnologici.

- la concorrenza, il numero, le dimensioni e la quota di mercato dei concorrenti su un canale, il budget di marketing stimato e l'ampiezza del portafoglio prodotti.

3.1. I principali format distributivi

Il canale distributivo, quindi, è fondamentale per le imprese per poter creare una forte *brand identity* e deve essere coerente con la costruzione dell'immagine che si vuole creare del marchio.

L'impresa, infatti, per poter scegliere una strategia distributiva efficiente deve porsi alcune fondamentali domande:

- Quale canale distributivo adottare?

- Quali soggetti dovrà impiegare a seconda del canale distributivo scelto?

- Come organizzare la distribuzione dal punto di vista logistico?

La prima scelta che l'impresa dovrà affrontare riguardo alla politica di distribuzione da adottare concerne la modalità distributiva, che può essere costituita dal canale diretto o dal canale indiretto, precedentemente analizzati.

Il format distributivo più comune del canale diretto, nel settore della moda, è il punto vendita monomarca. I negozi monomarca si possono, così, suddividere: i *flagship store*, i *self standing store* e gli *shop in shop* (o *corner shop*) (S. Modina, 2012).

I *flagship store* sono punti di vendita di grandi dimensioni (300-400 mq), situati nei centri storici o nelle aree commerciali delle grandi città, arrivando ad esercitare la sua attrattiva in ambito nazionale ed addirittura internazionale. Essi si caratterizzano per un

assortimento completo e caratterizzato da categorie di prodotti esclusivi; e offrono un ampio assortimento tendente al *total look*. Infatti, questo modello distributivo risponde all'obiettivo dell'impresa di dare rappresentazione alla marca nella sua interezza senza l'utilizzo di intermediari e, quindi, di rafforzare l'immagine del brand. I *flagship store* sono una dichiarazione, un manifesto di forza e di potenza del marchio che ha lo scopo di impressionare il cliente finale. Infine, sono caratterizzati da un personale dedicato e gestito direttamente.

I *self standing store* sono punti vendita di media dimensione (tra i 50 e i 200 mq) tipicamente localizzati sulle strade, all'interno di *shopping mall*, sugli aeroporti, sugli hotel, all'interno dei centri commerciali o all'interno di *shopping arcade*, ovvero negli edifici storici delle grandi città. Si caratterizzano per una certa omogeneità in termini di layout interno ed aspetto esterno e, inoltre, possono essere sia di proprietà che in franchising.

Gli *shop in shop* o *corner shop* sono punti vendita di piccole dimensioni (tra i 30 e i 100 mq). Nei grandi magazzini o department store dedicati alla moda o alla cosmetica, come ad esempio La Rinascente, troviamo corner brandizzati dedicati alla vendita di uno specifico marchio. Essi sono spazi brandizzati caratterizzati da una forte connotazione di marchio e da location personalizzate per ricreare la stessa esperienza di vendita di uno store monomarca.

Grazie agli shop in shop, il consumatore finale è in grado di cogliere in modo più chiaro l'identità di marca. Infatti, il brand può influenzare la *shopping experience* del consumatore, attraverso l'utilizzo di meccanismi di *engagement* che gli permettono di differenziarsi rispetto alla concorrenza. Inoltre, permette di misurare il posizionamento, la coerenza del prezzo e l'apprezzamento del marchio e della collezione.

Importante è la visibilità, la facilità di accesso e l'esposizione funzionale e accattivante dei prodotti rispetto alla concorrenza, il tutto in coerenza del livello del department store, per quanto riguarda scaffali, strutture di *attention-getting*, arredo dello spazio e personale efficiente.

Ad oggi, questo modello è diffuso in *corner shop* gestiti in partnership tra produttori e distributori allo scopo di comunicare tempestivamente i flussi informativi sul comportamento del cliente finale e di ottimizzare le iniziative finalizzate al *sell-out*.

I format distributivi più comuni, invece, in un canale indiretto nel settore della moda sono: il punto vendita multimarca, il *department store*, le grandi superfici specializzate, gli stocchisti e gli *outlet store*.

Il punto vendita multimarca è considerato il canale distributivo più tradizionale. Infatti, in passato, ha caratterizzato maggiormente il settore della moda.

Il punto vendita plurimarca, generalmente di medie dimensioni, è caratterizzato da un assortimento ristretto ma profondo con la presenza di prodotti di marca e con un elevato livello di servizio al cliente.

Ad oggi, però, questo modello distributivo sta risentendo della presenza nel mercato di grandi *retailers* integrati verticalmente, come ad esempio Zara, H&M, Pull&Bear., e di boutique monomarca delle grandi griffe.

Ciò nonostante il punto vendita multimarca presenta delle caratteristiche importanti. Infatti, la varietà di marche che, solo questo modello distributivo, è in grado di offrire sarebbe in sintonia con l'esigenza del consumatore finale di non sposare un solo brand, ma di costruirsi uno stile mischiando capi diversi. Inoltre, solo in questo contesto è possibile pensare a servizi di *personal shopping*.

Per far fronte a queste esigenze, alcune aziende proprietarie di più marchi hanno proposto dei punti vendita monoazienda ma plurimarca.

Inoltre, il negozio multimarca indipendente può fungere da incubatore per marchi poco noti o con un assortimento che non consente di soddisfare le esigenze della distribuzione monomarca (R. Cappellari, 2016).

Il *department store* o grandi magazzini, che negli ultimi anni ha avuto sul mercato italiano un forte sviluppo, è un'ampia superficie di vendita, in genere, superiore ai 400 mq, a carattere generalista (S. Modina, 2012).

Esso si caratterizza sia per la presenza di *private label*, con un'offerta accessibile a una fascia più estesa del mercato, che di prodotti di marca, per i quali si richiedono sensibili *premium price*. Inoltre, si differenzia per un assortimento molto ampio e una profondità spinta.

Nonostante le grandi dimensioni, i *department store* sorgono, per lo più, nelle vie centrali dei centri urbani, per questo si caratterizzano per il loro sviluppo verticale su più piani.

I più famosi *department store* sono La Rinascente e Coin in Italia, Harrods a Londra, Galerie Lafayette a Parigi, Bloomingdales e Macy's negli Stati Uniti (S. Modina, 2012).

Le grandi superfici specializzate si possono distinguere dai *department store* per una maggiore focalizzazione dell'assortimento su poche categorie merceologiche. Infatti, l'assortimento è particolarmente profondo e caratterizzato dalla compresenza di *private label* e prodotti di marca.

Lo stocchista è un soggetto indipendente specializzato nell'acquisto di stock di magazzino e nella loro rivendita a prezzi concorrenziali. Con il termine stock viene indicato la giacenza di merci.

La vendita di stock, infatti, riguarda quei prodotti che resterebbero invenduti al prezzo fissato ma che teoricamente potrebbero realizzare un profitto anche ad un prezzo inferiore.

Lo stock di abbigliamento si caratterizza per un assortimento multimarca.

Infine, gli *outlet store* sono canali distributivi che favoriscono l'assorbimento degli stock di invenduto. Infatti, sono punti vendita utilizzati per smaltire i capi rimasti invenduti di fine stagione o con piccoli difetti di lavorazione, che non li rendono vendibili a prezzo pieno nei normali canali distributivi, ovvero utilizzati per aumentare il fatturato servendo il mercato locale e i dipendenti (R. Cappellari, 2016).

L'*outlet*, che viene gestito direttamente dall'impresa produttrice, presenta un assortimento monomarca.

Negli ultimi decenni questo fenomeno ha acquisito una dimensione rilevante nelle strategie distributive. Questa crescita è stata influenzata anche dallo sviluppo di *outlet center*, centri commerciali caratterizzati dalla presenza di *outlet* di aziende di marca tenute per regolamento del centro ad applicare sconti sui prezzi di listino che vanno dal 30 al 70% (R. Cappellari, 2016).

Gli *outlet* sono la soluzione ottimale al problema delle rimanenze, fenomeno reso sempre più forte dall'accelerazione dei tempi della moda.

La diffusione degli *outlet*, sempre più vicini ai centri urbani, e i cambiamenti nel comportamento di acquisto del consumatore, però, rischiano di deviare una parte della domanda che si sarebbe rivolta ai prodotti a prezzo pieno, con chiaro danno per la marginalità aziendale e con la nascita di conflittualità nei rapporti di canale.

Ulteriore rischio, inoltre, potrebbe essere rappresentato dalla sovraesposizione di un brand nei canali distributivi ritenuti meno prestigiosi da parte dei consumatori che non desiderano fare acquisti negli *outlet*.

Infine, proporre prodotti diversi per immagine e posizionamento di prezzo in punti vendita dall'aspetto più "spartano" dei negozi tradizionali rischia anche nel medio termine di intaccare il valore percepito del brand da parte del consumatore finale. Per questo motivo si è assistito ad un progressivo miglioramento della qualità, anche dal punto di vista estetico, degli outlet (R. Cappellari, 2016).

3.1.1. Il franchising

Un altro canale distributivo che si è sviluppato dagli anni Novanta è il negozio in franchising. Infatti, le imprese hanno cominciato ad abbandonare progressivamente i canali indiretti, o quanto meno a concentrarsi sulla creazione di reti di vendita diretta.

Questa si rivela una formula distributiva di successo, soprattutto, per i prodotti ad alta gamma, grazie alla possibilità di presidiare il mercato rapidamente, con una moltiplicazione dei punti di vendita monomarca.

Il franchising viene definito da Frignani come "un sistema di collaborazione tra un produttore o rivenditore di beni ovvero offerente di servizi (*franchisor*) ed un distributore (*franchisee*), giuridicamente indipendenti l'uno dall'altro, ma vincolati da un contratto, in virtù del quale il primo concede al secondo la facoltà di entrare a far parte della propria catena di distribuzione, con diritto a sfruttare, a determinate condizioni e dietro il pagamento di una somma di denaro, brevetti, marchio, nome e insegna a lui appartenenti; il *franchisee* si obbliga a conformarsi ad una serie di comportamenti prefissati dal *franchisor*" (A. Frignani, 2012).

L'art. 1, legge n. 129/2004, definisce il franchising (o affiliazione commerciale) come "il contratto, comunque denominato, fra due soggetti giuridici, economicamente e giuridicamente indipendenti, in base al quale una parte concede la disponibilità all'altra, verso corrispettivo, di un insieme di diritti di proprietà industriale o intellettuale relativi a marchi, denominazioni commerciali, insegne, modelli di utilità, disegni, diritti di autore, *know-how*, brevetti, assistenza o consulenza tecnica e commerciale, inserendo l'affiliato in un sistema

costituito da una pluralità di affiliati distribuiti sul territorio, allo scopo di commercializzare determinati beni o servizi”⁶.

Il franchising che riguarda la distribuzione di beni e, quindi, ha come contenuto la vendita di merci è quel contratto con il quale il *franchisor* trasmette al *franchisee* dei prodotti finiti e quest’ultimo si impegna a pubblicizzarli e a venderli ai consumatori. Inoltre, il *franchisor* trasmette al *franchisee* le licenze di *know-how* e di insegna e quest’ultimo si impegna a farne uso secondo le direttive impartitegli dal *franchisor*. In questo caso, la licenza di insegna svolge un ruolo centrale, consentendo ai consumatori finali di identificare l’impresa del *franchisee* con quella del *franchisor*.

Nel settore della moda emerge l’attenzione del *franchisor* verso elementi determinanti per l’immagine del punto vendita, come il layout, gli arredi, il materiale pubblicitario e i prezzi di vendita. Il *franchisee* deve rispettare i modi e i tempi fissati per la remunerazione del diritto acquisito a utilizzare il marchio e, inoltre, deve assicurare per il suo punto vendita lo standard di immagine definito dal *franchisor* per la rete nel suo complesso (S. Modena, 2012).

L’autonomia degli affiliati viene ridotta dall’utilizzo di un manuale operativo che accompagna i contratti di franchising. Questo manuale definisce la guida per l’avviamento e la gestione del punto vendita secondo la filosofia aziendale del *franchisor*.

Questo canale distributivo può essere utilizzato per:

- penetrare ed espandersi velocemente in un mercato in forte espansione, così da evitare di perdere opportunità di vendita a causa di un ingresso ritardato rispetto ai concorrenti;
- contrastare brand concorrenti, ben localizzati su un determinato mercato, puntando su maggiori visibilità e notorietà del marchio;
- ottimizzare l’azione comunicativa di un *flagship store* affiancandolo con altri punti vendita;
- minore esposizione a possibili crisi economiche e contrazioni della domanda;
- espandersi su mercati difficili per peculiarità del sistema distributivo.

Quindi, il format distributivo del franchising viene preferito anche dai grandi brand per l’apertura di negozi monomarca in determinati mercati (S. Modena, 2012).

⁶ L., 6 maggio 2004, n. 129. Pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale n. 120 del 6 maggio 2004. Norme per la disciplina dell’affiliazione commerciale.

3.1.2. Il canale Web

Il format distributivo che negli ultimi anni ha avuto il tasso di crescita più elevato è rappresentato dal Web (R. Cappellari, 2016).

Il canale distributivo cosiddetto on-line rappresenta un canale integrativo e complementare rispetto al canale tradizionale oppure costituisce un vero e proprio modello di business, come ad esempio si pensi Zalando e Ynap (la nuova azienda nata dalla fusione tra Net-a-Porter e Yoox). Questo format distributivo, ormai, è un canale che tutte le aziende devono presidiare e rendere coerente con tutte le attività “off-line” per comunicare e per promuovere i propri prodotti (G. Strata e D. Zatta, 2008).

Il canale on-line modifica i processi e le attività della catena del valore distributivo, infatti, i prodotti acquistati on-line presentano un diverso contenuto di informazione e servizio.

L’impatto del commercio elettronico è tanto più visibile quanto più è possibile offrire un maggior coefficiente di servizio con un risparmio di costo e una maggiore capacità di informazione e trasparenza del mercato.

Nel canale online il distributore è portato ad ampliare progressivamente i confini del proprio assortimento, in quanto non è vincolato dall’infrastruttura ma dai processi.

Il Web, inoltre, offre ottime opportunità in termini di fidelizzazione e personalizzazione del rapporto con il cliente, grazie alla natura stessa dei processi transazionali elettronici, infatti, instaura sempre rapporti *one-to-one* (G. Strata e D. Zatta, 2008).

Le modalità per poter distribuire sul Web sono diverse. Prima di tutto è possibile effettuare vendite attraverso il proprio sito web aziendale, infatti, per molti brand della moda il sito *e-commerce* aziendale costituisce il più grande negozio in termini di vendite. Spesso la gestione delle attività di *e-commerce* vengono affidate dalle aziende proprietarie del marchio a specialisti del settore.

Il punto vendita on-line pone, inoltre, molteplici sfide logistiche legate sia alla spedizione della merce sia al ricevimento e alla gestione dei resi.

Il canale on-line monomarca garantisce alle aziende il pieno controllo dell’immagine e delle modalità con cui viene venduto il prodotto.

Inoltre, le vendite on-line si possono effettuare anche attraverso canali plurimarca. In questo caso si possono distinguere due tipi di soggetti: i retailer *brick & mortar* (come Neiman Marcus, grande department store americano), che affiancano alle vendite tradizionali un sito

web, e i *pure player* del mercato digitale. Il canale Web può essere un'opportunità anche per i piccoli retailer indipendenti. Un problema, da sottolineare, dei canali plurimarca on-line riguarda il controllo delle condizioni di vendita dei propri prodotti che causa spesso conflitti all'interno del canale distributivo (R. Cappellari, 2016).

Importante, inoltre, è il cambiamento delle aziende nei confronti del Web. Se prima il canale virtuale era visto come un canale distributivo da gestire in modo indipendente al fianco del negozio tradizionale, ora rappresenta un elemento fondamentale. Infatti, sempre più spesso il Web viene utilizzato per ricercare informazioni e per integrare il processo di acquisto del consumatore. Ecco, l'importanza data al omnichannel (o omnicanale) dalle aziende della moda (R. Cappellari, 2016).

Secondo l'Osservatorio eCommerce B2C del Politecnico di Milano⁷, negli ultimi cinque anni, il tasso di crescita medio annuo delle vendite di abbigliamento on-line è stato pari al 3% circa. Nel 2016, le vendite di abbigliamento da siti italiani a consumatori sia italiani che stranieri hanno sfiorato i 3 miliardi di euro, in crescita del 35% rispetto al 2015. L'abbigliamento si conferma il primo comparto di prodotto per vendite on-line con un'incidenza del 17%.

Questa crescita è stato il risultato di un settore che ha saputo cogliere le potenzialità generate dall'evoluzione dei comportamenti di consumo e delle tecnologie, innovando la *customer experience* e il modello di business.

Nel settore della moda, uno dei principali driver di scelta del canale Web è il prezzo: il 52% della domanda *e-commerce* è realizzata nella componente di prodotti a prezzo ridotto e il 48% nella componente a prezzo pieno.

Per quanto riguarda la tipologia di prodotti acquistati on-line i capi di abbigliamento incidono per circa il 55% e gli accessori per il 45%, con una preferenza per le scarpe, per le borse e per gli accessori di pelletteria.

Mentre, per quanto riguarda il genere, le donne costituiscono il 50% del mercato fashion on-line, gli uomini il 40% circa (e in crescita) e i bambini costituiscono il restante 10%.⁸

⁷ Osservatorio eCommerce B2c si pone l'obiettivo di monitorare l'evoluzione del commercio elettronico in Italia e di confrontarla con quella dello scenario internazionale.

⁸ Dati: ilsole24ore

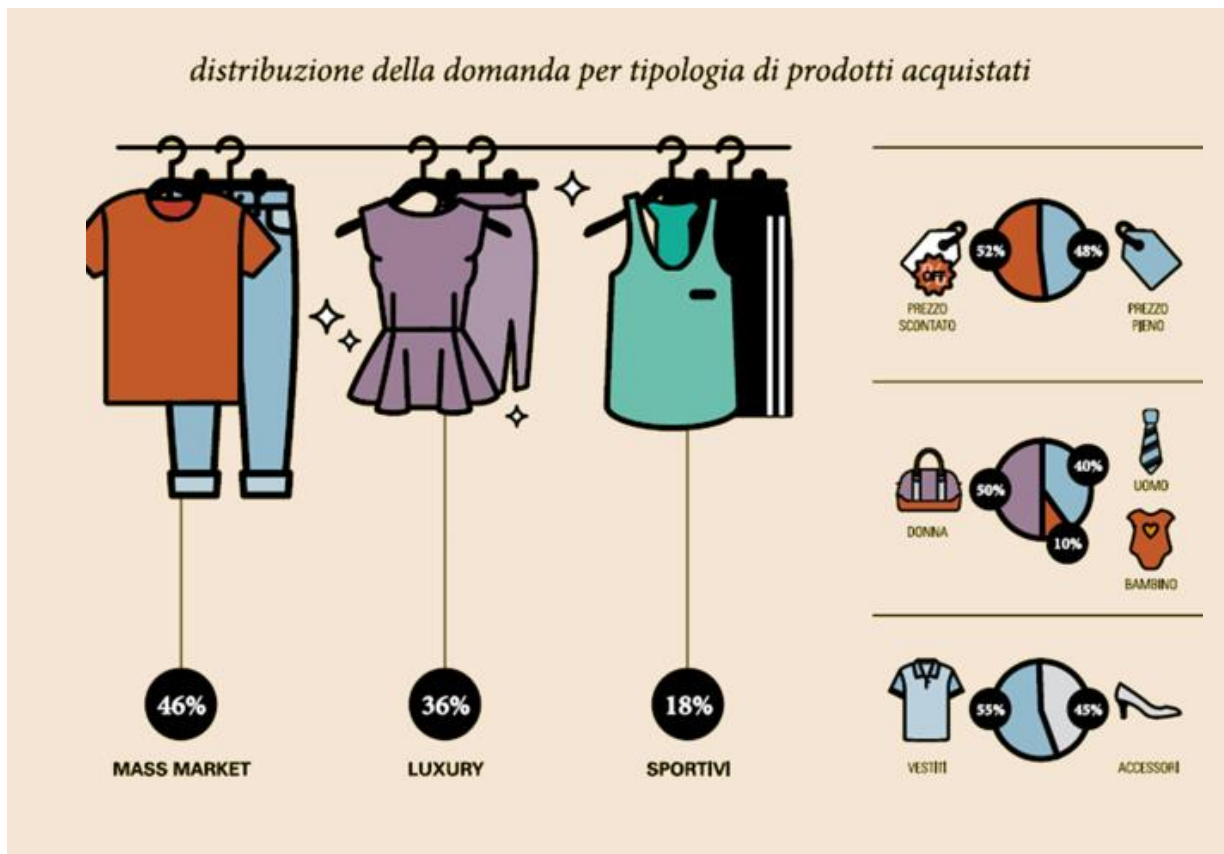


Figura: distribuzione della domanda per tipologia di prodotti acquistati.

3.1.3. Altri modelli distributivi

Per poter affrontare le rapide trasformazioni sociologiche che influenzano le percezioni, le abitudini e lo stile di vita del consumatore finale, le politiche gestionali del retail sono in continuo mutamento. Infatti, il punto vendita deve tenere in considerazione variabili come il fattore emozionale, l'aspetto esperienziale e la teatralizzazione dell'offerta; nel quale poter conoscere i gusti, le abitudini dei clienti e, quindi, poter fidelizzare e monitorare i propri bisogni.

Ciò ha portato alla nascita di canali distributivi come il *concept store* da un lato ed il *temporary shop* dall'altro.

Questi format hanno tramutato la funzione del punto vendita da semplice luogo d'acquisto a luogo di permanenza e di esperienza.

a. Il concept store

Il *concept store* è definito come “uno spazio commerciale, costruito intorno ad un tema specifico, in cui i prodotti sono messi in scena in un contesto spettacolare ed espressivo e dove, prima dei prodotti, ciò che si vuole proporre è la gratificante esperienza che il consumatore può provare nel negozio stesso” (G. Strata e D. Zatta, 2008).

Infatti, il punto vendita è visto come un luogo di permanenza e di esperienza.

L’ambientazione del punto vendita e in particolare gli stimoli visivi, uditivi e olfattivi diffusi all’interno del punto vendita possono influenzare il comportamento del personale di vendita e la relazione con il cliente (G. Strata e D. Zatta, 2008).

Il punto vendita deve essere capace di “sedurre” il consumatore finale attraverso i profumi, la musica, la vista. L’atmosfera del negozio crea vantaggio competitivo. Essa assume un ruolo strategico critico nel tentativo di differenziarsi dalla concorrenza e di attuare un’efficace comunicazione con il cliente.

Il punto vendita deve esprimere il concetto di multisensorialità. Lo shopping diventa esperienza, attraverso la quale comunicare al meglio l’identità dei prodotti e i valori del brand durante l’acquisto.

Quindi, per differenziare il prodotto è necessario offrire al consumatore finale l’emozione dell’esperienza, che non deriva dai benefit e dalle funzioni dello stesso, ma li integra in un nuovo contesto che tiene in considerazione la complessa articolazione della personalità di ogni consumatore.

b. Il temporary shop

Ulteriore modello di retail che si sta sviluppando negli ultimi anni è il *temporary shop* ovvero un negozio temporaneo, anche detto “*pop-up store*”, ossia qualcosa che appare e scompare. Modello nato nel 2003 in Gran Bretagna e successivamente diffusosi negli Stati Uniti con lo scopo di evidenziare e rafforzare l’identità di un brand in un periodo di tempo limitato, utilizzando location rappresentative ed inedite in grandi centri urbani (G. Strata e D. Zatta, 2008).

Vengono definiti *temporary shops* quei punti vendita che hanno un periodo di apertura limitato e prestabilito, che varia da pochi giorni a qualche mese, nei quali si offre un’esperienza unica, irripetibile ed emozionante attraverso l’esposizione di prodotti unici in

un ambiente altamente caratteristico ed accogliente che indurrà il consumatore ad approfondire la conoscenza del brand e ad effettuare acquisti d'impulso.

L'obiettivo è di creare l'evento e di giocare sulla curiosità provocata dalla limitatezza del tempo.

I *temporary shops*, infatti, permettono alle imprese di ottenere un elevato impatto di comunicazione a fronte di investimenti ridotti a seguito della loro esistenza temporanea, dando la sensazione, al consumatore, di partecipare ad un vero e proprio evento.

I negozi temporanei vengono, così, aperti in gallerie d'arte, in centri commerciali fortemente caratterizzati, in zone esclusive e alla moda, in luoghi fortemente rappresentativi, creando un evento, di fenomeno, per poi scomparire (G. Strata e D. Zatta, 2008).

Questo modello stravolge la classica e tradizionale idea del negoziante di fiducia. I *temporary shops*, infatti, sono strumenti innovativi di marketing o strumenti di comunicazione di natura ibrida con lo scopo di raggiungere vari obiettivi, come ad esempio il lancio di un nuovo prodotto, il pre-test di un nuovo prodotto, lo sviluppo dell'immagine di marca..., e secondo modalità differenti in funzione delle esigenze aziendali.

L'ambiente del punto vendita grazie all'atmosfera e alla stimolazione multi-sensoriale crea aspettative, influenza gli atteggiamenti e i comportamenti del consumatore. Quindi, fondamentale è la strategia di marketing esperienziale.

Un'altra variante all'interno di questo contesto è quella dello *shop sharing*. Il quale può essere definito come un *temporary shop* "continuativo". Un buon esempio è rappresentato dallo shop di 130 mq aperto a Milano, in Corso Garibaldi, completamente mutevole, allo scopo di ospitare dei negozi monomarca, ma per periodi di tempo limitato. Lo spazio, quindi, viene messo a disposizione di qualsiasi azienda per sperimentare nuovi prodotti, servizi, format o *concept* (G. Strata e D. Zatta, 2008).

La struttura è realizzata per poter accogliere diverse merceologie del retail, gli arredi fissi sono pochissimi e il grosso del lavoro viene fatto sulle scenografie mobili che mutano di volta in volta. Inoltre, i retail possono personalizzare lo spazio grazie alla consulenza di un team di architetti, arredatori e design.

Quindi, il negozio diventa un prodotto strumentale per veicolare un servizio.

4. Il marketing del punto vendita

4.1. L'atmosfera nel punto vendita

Un concetto rilevante legato al canale distributivo è l'atmosfera del punto vendita.

L'atmosfera, infatti, rappresenta uno strumento di marketing in-store a disposizione del retailer per influenzare il comportamento dei consumatori.

Si può definire come un insieme di elementi fisici e non, che vengono percepiti soggettivamente dai consumatori, attraverso i sensi, stimolando reazioni cognitive e/o affettive che si traducono in atteggiamenti e comportamenti favorevoli al retailer.

Kotler (1973) è stato il primo autore ad evidenziare la possibilità di progettare ambienti di vendita in grado di influenzare gli individui nelle decisioni di acquisto in modo talvolta più efficace del processo stesso. Esso definisce l'atmosfera del punto vendita come uno strumento di marketing. Secondo l'autore l'atmosfera è "il frutto dello sforzo di progettare ambienti di acquisto tali da produrre effetti emozionali specifici nell'acquirente per accrescere le probabilità di acquisto" (P. Kotler, 1973).

Inoltre, Kotler distingue tra: atmosfera proposta ed atmosfera percepita. L'atmosfera proposta rappresenta la progettazione della struttura commerciale, mentre, l'atmosfera percepita costituisce l'immagine comunicativa concretamente percepita dal consumatore finale. L'identità del punto vendita è implicita nel format e nel *concept* distributivo che provengono non solo dalle scelte di progettazione, ma anche dalle aspettative dei potenziali clienti in relazione all'offerta della concorrenza (S. Castaldo e C. Mauri, 2017).

Quindi, l'atmosfera rappresenta uno specifico fattore situazionale in grado di influenzare la sfera sensoriale del consumatore e di convertire le intenzioni comportamentali in reali acquisti. Perciò non esiste un'atmosfera ideale, in quanto ogni mercato è composto da soggetti differenti, così come sono diversi i sentieri di comunicazione intrapresi dai vari brand.

L'atmosfera è un *silent language* della comunicazione descrivibile in termini sensoriali. I sensi più coinvolti nella progettazione dell'atmosfera sono (S. Castaldo e C. Mauri, 2017):

- la *vista*, attraverso il colore, la luminosità, la dimensione e la forma;
- l'*udito*, attraverso il volume e il tono;
- l'*olfatto*, attraverso l'aroma e la freschezza;
- il *tatto*, attraverso la morbidezza, la levigatezza e la temperatura.

L'atmosfera del punto vendita è l'insieme di elementi materiali e immateriali che, uniti alle politiche di assortimento, di comunicazione, di prezzo e di servizio rappresentano l'immagine del brand. Tali elementi possono distinguersi nel design esterno, nel design interno, nel layout, nel display e nella comunicazione *point of purchase* (POP) (S. Castaldo e C. Mauri, 2017).

Il *design esterno*, ovvero tutto ciò che comunica con chi non è ancora entrato nel punto vendita. Esso include gli elementi strutturali come la facciata, l'insegna, l'entrata, le vetrine, oltre, l'altezza, le dimensioni e l'unicità dell'edificio, nonché il parcheggio. A questi si aggiunge l'ambiente limitrofo nel quale il punto vendita è inserito;

Il *design interno*, ossia tutti gli elementi che costituiscono il design e tutti gli elementi comunicativi, come l'ambiente in termini di pavimentazione, sistemi di illuminazione e climatizzazione, muri perimetrali, ascensori e scale, arredamento, i profumi, la musica, i colori...;

Il *layout* definisce l'organizzazione spaziale del punto vendita, le dimensioni e la posizione degli spazi di vendita, di esposizione, di quelli dedicati al personale e di quelli dedicati al servizio clienti. Inoltre, determina i flussi di traffico interno, stabilisce l'ampiezza delle corsie, le attrezzature espositive, i criteri di aggregazione della merce, la sequenza e la gestione espositiva dei reparti;

Il *display* rappresenta le tecniche e le modalità di esposizione, l'allocazione dei prodotti nello spazio espositivo, la cartellonistica e la cartellistica;

La *comunicazione point of purchase (POP)* è rappresentata dai materiali di ausilio all'esposizione ed alla vendita forniti dai produttori e con lo scopo di garantire uno spazio privilegiato, riconoscibile ed esclusivo al prodotto e/o alla marca.

Infine, un altro elemento importante è rappresentato dal personale di vendita che deve creare i presupposti per la piena soddisfazione e per il ritorno del consumatore nel punto vendita.

4.2. Il visual merchandising

Per stimolare il consumatore finale all'acquisto e per stimolare il proprio processo decisionale vengono utilizzate tecniche di *visual merchandising*. Questa è una disciplina che

ha l'obiettivo di far sì che il prodotto risulti maggiormente attraente, visibile, leggibile e coinvolgente all'interno del punto vendita. Esso non si propone solo di rendere il negozio più bello, ma soprattutto di renderlo più redditizio, supportando il lavoro del personale di vendita (B. Rizzi e S. Milani, 2013).

È il marketing del punto vendita nel punto vendita, cioè l'operare congiunto di tutte le tecniche di comunicazione visiva che ottimizzano la redditività della superficie espositiva e massimizzano al tempo stesso la soddisfazione del cliente (S. Castaldo e C. Mauri, 2017).

Quindi pertanto, il *visual merchandising*, oltre al merchandising tradizionale, comprende la gestione di altre leve fondamentali per un'ottima stimolazione della dimensione sensoriale sia all'interno che all'esterno del punto vendita.

Il ruolo, sempre più importante, svolto dal *visual merchandising* è strettamente collegato all'aumento degli acquisti non programmati. Infatti, se tutti gli acquisti venissero pianificati prima di visitare il punto vendita, quest'ultimo non svolgerebbe una funzione così decisiva nella scelta finale del consumatore.

La diffusione di prodotti in grado di soddisfare esigenze sempre più specifiche, l'aumento delle attività di comunicazione all'interno del negozio, il layout e il display sempre più efficaci contribuiscono a stimolare gli acquisti aggiuntivi.

L'acquisto d'impulso si definisce "in una decisione presa direttamente nel punto vendita di fronte al prodotto quando l'acquirente agisce in modo non predeterminato, senza riflessione e in maniera immediata" (S. Castaldo e C. Mauri, 2017).

L'acquisto d'impulso, oltre non essere predeterminato, non deve prevedere una fase di valutazione. L'attenzione del cliente è focalizzata sull'immediata gratificazione derivante dall'acquisto. Infine, deve avvenire in modo immediato, l'intervallo di tempo che scorre dal momento in cui si vede il prodotto e si decide di acquistarlo è molto breve.

Alcuni studiosi (Jones et al., 2003) hanno sottolineato che la propensione all'acquisto di impulso nella maggior parte dei consumatori riguarda sia le categorie di prodotto che le forme distributive. Vi sono delle forme distributive, in particolare tutte quelle a libero servizio, che stimolano maggiormente gli acquisti di impulso grazie all'esposizione dei prodotti.

Inoltre, anche la conoscenza del punto vendita, la disponibilità di tempo e denaro sono elementi da tenere in considerazione. La bassa familiarità degli spazi, l'assenza di pressioni temporali, l'ampiezza e la varietà della spesa favoriscono l'acquisto di impulso.

Il *visual merchandising* può adottare una visione di breve periodo connessa alla capacità di influenzare il comportamento di acquisto del cliente allo scopo di massimizzare la

redditività degli spazi espositivi, stimolando gli acquisti di impulso e modificando la struttura del fatturato a favore di prodotti con alta marginalità.

Può, inoltre, seguire una visione di lungo periodo per creare e per qualificare l'immagine aziendale, in base ai bisogni del consumatore, facilitando e migliorando l'esperienza di acquisto e, quindi, promuovendone la fedeltà.

Il punto vendita può e deve differenziarsi attraverso l'attivazione e l'alimentazione di un processo di comunicazione efficace ed immediato che si rivolge al consumatore finale nel momento dell'acquisto.

Il punto vendita deve "creare spettacolo" a partire dall'atmosfera degli spazi proprio per comunicare e valorizzare l'offerta. Esso deve essere ideato affinché il cliente possa condividere un'esperienza multisensoriale (S. Castaldo e C. Mauri, 2017).

Nella progettazione di un piano di *visual merchandising* svolge un ruolo importante l'aspetto esteriore del punto vendita. Il design esterno, come già citato in precedenza, contribuisce ad impressionare il cliente, stimolandolo prima ad avvicinarsi e poi ad entrare. La perfetta coerenza di tutti gli elementi di design esterno permettono una comunicazione efficace che rappresenti in modo suggestivo i contenuti dell'offerta.

Gli elementi di design esterno utilizzati per differenziare il punto vendita sono: la selezione del luogo, della posizione e degli accessi; la dimensione, la forma dell'edificio e del parcheggio; gli aspetti ambientali; i materiali; le vetrine; i tendaggi e le sporgenze ornamentali; la soglia e le porte di entrata; il vestibolo e l'ingresso; l'insegna e, infine, l'illuminazione.

Però, nella comunicazione esterna del punto vendita gli elementi più importanti sono: l'insegna, l'ingresso e la vetrina (S. Castaldo e C. Mauri, 2017).

L'insegna comunica al cliente cosa vende, a quale livello qualitativo e a quale segmento di mercato. Il carattere grafico, le dimensioni ed il materiale con cui è realizzata rappresentano segni distintivi che, assieme a colori, simboli e loghi, sono riconoscibili immediatamente dal cliente.

L'insegna trasmette consapevolezza, interesse e stimolo ad entrare, l'ingresso supporta questo momento di comunicazione. L'ingresso viene visto come un "filtro" tra lo spazio urbano e lo spazio commerciale. Esso deve costituire un invito al piacere di visitare il punto vendita e deve trasmettere che l'esperienza di acquisto sarà positiva.

Infine, la vetrina, oltre a svolgere una funzione informativa, deve catturare l'attenzione di un passante, deve stimolare la sua curiosità e il suo "desiderio di caccia" che precede l'acquisto invogliandolo ad entrare.

La vetrina può contribuire ad enfatizzare l'immagine del negozio attraverso l'identificazione del suo stile e della sua personalità.

Essa deve comunicare la presenza del punto di vendita, l'identità dell'insegna, la varietà dell'offerta assortimentale e le iniziative speciali.

Per quanto riguarda l'attività di *visual merchandising* all'interno del punto vendita prende spunto dalla definizione della struttura organizzativa dell'offerta, ossia dalla classificazione della merce e dal suo layout (S. Castaldo e C. Mauri, 2017).

Il *visual merchandising* deve focalizzarsi sul layout delle attrezzature, che riguarda l'organizzazione razionale dello spazio di vendita; sul layout merceologico, ossia la logica di raggruppamento delle famiglie merceologiche; sul display, quindi, sui criteri di sistemazione dei prodotti nelle diverse porzioni dello spazio di vendita e, infine, sull'assegnazione dello spazio alle singole referenze.

La progettazione dell'attività di *visual merchandising* all'interno del punto vendita deve iniziare dalla valutazione dei bisogni del consumatore finale, nonché dei suoi criteri decisionali di acquisto in modo tale da aiutarlo nel suo processo di valutazione e selezione dei prodotti.

Il cliente, che entra con l'intenzione di comprare, vuole prima di tutto capire immediatamente dove dirigersi per effettuare gli acquisti programmati. Inoltre, vuole avere la possibilità di confrontare e di valutare il prodotto desiderato con altri simili.

Il punto vendita deve essere strategicamente predisposto affinché i prodotti possano influenzare le vendite in maniera determinante aumentando il volume d'affari.

Il layout delle attrezzature, cioè la pianificazione dello spazio orizzontale e delle mobilità in verticale, costituisce i percorsi e quindi il flusso dei clienti all'interno del punto vendita. Esso suddivide ed organizza lo spazio in una serie di zone dedicate all'esposizione, alla vendita, al personale, ai servizi offerti ai clienti. Infatti, organizza, in modo razionale, lo spazio di vendita così da renderlo più comunicativo e più redditizio.

Le scelte di layout sono limitate dalla struttura edilizia, che determina la dimensione e la forma della superficie di vendita; dall'ubicazione degli ingressi e delle uscite; dall'ubicazione delle scorte e dalla visibilità delle varie zone della superficie di vendita.

Il layout scelto deve agevolare la circolazione dei clienti e rendere il percorso più piacevole. I principali modelli sono: a griglia, con percorsi e corridoi rettilinei; circolare, caratterizzato da un anello centrale; a isole o *free flow*, con una disposizione asimmetrica; e a boutique, con aree progettate attorno a un definito raggruppamento merceologico o a una marca.

Il punto vendita, in poche parole, deve consentire un'elevata flessibilità strutturale che semplifichi gli interventi necessari a migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'attività commerciale, come l'inserimento di nuovi prodotti ovvero la proposta di promozioni (S. Castaldo e C. Mauri, 2017).

Un altro elemento importante del *visual merchandising* è rappresentato dal display, che definisce la scelta dei criteri espositivi dei prodotti all'interno del punto vendita. Esso costituisce la rappresentazione scenografica con cui si organizzano e si espongono i prodotti per stimolare emozioni e massimizzare la vendita. L'esposizione dei prodotti, infatti, deve essere realizzata in modo da agevolare il più possibile la leggibilità dell'offerta.

Il display deve stimolare il processo di acquisto del cliente, suscitare emozioni, informarlo, semplificare l'acquisto dei prodotti programmati, stimolare gli abbinamenti e gli acquisti di impulso.

Le modalità di esposizione si possono suddividere in: display di impostazione; display di presentazione; display stagionale e display di promozione.

Il *display di impostazione* è il modello utilizzato dal punto vendita in fase di avvio dell'attività per valutare le reazioni iniziali dei clienti, così da poter rivedere in tutto o in parte le scelte fatte sulla base dei risultati raggiunti in termini di venduto e di soddisfazione.

Il *display di presentazione* propone e qualifica in modo permanente l'assortimento del punto vendita. Inoltre, illustra l'essenza e le caratteristiche dell'offerta rispetto ai concorrenti.

Il *display stagionale* è costituito dai prodotti le cui vendite sono fortemente influenzate dai diversi periodi temporali. Esso deve emergere sia quantitativamente, sia visivamente in termini di impatto scenico e di comunicazione informativa.

Il *display di promozione* svolge un ruolo importante nella fase iniziale della stagione di vendita, per mettere in luce il prodotto, e nella fase conclusiva, per poter sottolineare la presenza di offerte speciali. Infatti, la gestione promozionale necessita di un'attenta pianificazione, progettazione e organizzazione dell'intera campagna promozionale a livello di punto vendita per massimizzarne l'efficienza e l'efficacia dell'intero evento (S. Castaldo e C. Mauri, 2017).

Inoltre, elemento importante è l'allocazione dello spazio ai prodotti. La qualità dello spazio espositivo è legata alle modalità di display verticale e orizzontale poiché la relativa sensibilità delle vendite non è uniforme per tutte le localizzazioni (S. Castaldo e C. Mauri, 2017).

È possibile individuare due diversi modi di esporre la merce in visione: l'esposizione orizzontale, cioè da sinistra verso destra, e l'esposizione verticale, cioè dall'alto verso il basso.

L'esposizione orizzontale non necessita di un numero di *facing* elevato per essere visibile da chi entra nella corsia e non è di fronte al display; è ottimale per i piccoli quantitativi; permette di assegnare lo spazio più pregiato ai prodotti d'acquisto d'impulso e, infine, considera la stagionalità delle vendite.

L'esposizione verticale, invece, agevola la visibilità dell'assortimento e consente di alternare linee a forte domanda con linee a bassa domanda.

Il display ottimale per il distributore è quello verticale di prodotto ed orizzontale di marca, ciò assicura la visibilità del segmento e al tempo stesso informa il consumatore sull'offerta merceologica. È possibile, infatti, gestire la qualità dello spazio sia in verticale, posizionando sui ripiani più pregiati i brand che presentano il più alto margine unitario, sia in orizzontale, collocando per prime rispetto al percorso del cliente le marche a più elevata redditività unitaria.

Quindi, il *visual merchandising* non può più perseguire solamente obiettivi di produttività degli spazi, ma si deve basare sui principi di creatività e di innovazione che caratterizzano l'atmosfera del punto vendita.

4.3. L'assortimento

La progettazione degli assortimenti riveste un ruolo centrale nella definizione dell'offerta del distributore, diventando un vero strumento strategico alla luce della competitività crescente del retailing. Infatti, esso rappresenta la sintesi visibile e tangibile della strategia di mercato del distributore (S. Castaldo e C. Mauri, 2017).

L'assortimento costituisce la capacità di un *retailer* di saper selezionare i beni ed i servizi che più degli altri incontrano le esigenze ed i bisogni dei consumatori target dell'insegna. La quantità e la qualità delle referenze che lo compongono, inoltre, sono direttamente correlate al *positioning* dell'insegna. Quest'ultima deve creare e trasferire un'esperienza di valore al consumatore finale.

Esso rappresenta l'insieme dei prodotti e dei servizi, definiti anche referenze o SKU, che vengono venduti all'interno di un punto vendita per il soddisfacimento dei bisogni del consumatore (G. Strata e D. Zatta, 2008). La progettazione dell'assortimento è costituita dall'ampiezza, cioè il numero delle categorie merceologiche considerate rilevanti per soddisfare i bisogni del consumatore, e dalla profondità, cioè il numero delle diverse alternative presenti all'interno di ogni categoria.

La gestione dell'assortimento, invece, costituisce il suo dinamico adattamento nel tempo. Infatti, al manifestarsi della domanda può essere necessario riassortire i prodotti o le taglie più richiesti ovvero integrare l'assortimento con prodotti diversi. Negli ultimi anni, si è sviluppato il rilevante fenomeno del *fast fashion*, cioè la capacità di alcune aziende di reagire molto velocemente al mercato aggiornando la merce nel punto vendita più volte nel corso della stagione (come ad esempio il caso di Zara) (R. Cappellari, 2016).

In generale si può dichiarare che le aziende che scelgono la distribuzione monomarca devono proporre un assortimento più ampio e profondo rispetto di chi sceglie la distribuzione plurimarca. Inoltre, la scelta dei prodotti non necessariamente sarà uguale in tutti i punti vendita, anzi dovrà essere differenziata in base ai fattori climatici ed ai gusti dei consumatori nei diversi mercati. Spesso, però, per non presentare un'immagine troppo diversa tra un punto vendita e l'altro, viene imposto loro di acquistare una parte centrale della collezione e lasciando poi un certo grado di differenziazione (R. Cappellari, 2016).

Ad oggi, l'approccio più utilizzato nella gestione dell'assortimento dei punti vendita è il *category management* (CM), non è solo il risultato evolutivo di modelli tradizionali di *trade*

marketing e product management, ma anche una vera e propria filosofia gestionale che rivoluziona l'approccio del canale distributivo. Esso, infatti, vede l'industria e la distribuzione cooperare più che negoziare (S. Castaldo e C. Mauri, 2017).

Prima di tutto è importante definire la strutturazione dell'assortimento, quindi il suo perimetro, e il grado di astrazione del bisogno cui il distributore intende rispondere. La politica assortimentale deve concentrarsi sulla soddisfazione dei bisogni del consumatore, diversificandosi rispetto ai *competitor* e valorizzando i contributi dell'industria.

Dopo aver individuato il target clienti ed aver scelto le categorie che andranno a costituire l'offerta assortimentale è necessario, per ciascuna categoria, individuare le referenze che la comporranno ed i segmenti che permetteranno di definire l'Albero della Categoria. È in questa fase che avviene la delimitazione della macrostruttura dell'assortimento.

La fase successiva consiste nell'assegnazione del ruolo alla categoria ed alle sub-categorie che la compongono. In questa fase viene determinato il posizionamento della categoria che l'insegna intende conseguire con riferimento ai concorrenti, ai fornitori e ai clienti finali.

Dopo aver definito il ruolo obiettivo assunto da ogni categoria e sub-categoria dell'assortimento, è necessario capire il ruolo delle categorie e le loro performance nel punto vendita. Vengono delineate in modo analitico le strategie e le tattiche necessarie al fine di raggiungere gli scopi precedentemente definiti. Così da poter definire lo spazio da dedicare alle diverse categorie in base alla loro importanza ed agli obiettivi che si vuole con esse conseguire.

Le strategie o leve di marketing si possono suddividere in (S. Castaldo e C. Mauri, 2017):

- *marginalità*, per aumentare la redditività della categoria o sub-categoria;
- *cassa*, per incrementare il flusso di cassa, attraverso le rotazioni e la vendita di prodotti ad alto prezzo unitario;
- *transazioni*, per aumentare l'acquisto medio della categoria;
- *traffico*, per incrementare la penetrazione presso la domanda (gli acquirenti della categoria);
- *entusiasmo*, per attrarre il consumatore attraverso l'offerta di prodotti che generino interesse, divertimento e curiosità.

Infine, dopo aver concretizzato l'assortimento è necessario che il *retailer* valuti la performance di ciascuna categoria per capire se la leva assortimentale sia efficiente o se, invece, sia necessario rivisitare e ricalibrare le strategie per aumentare la redditività del punto vendita.

Seconda parte

1. Introduzione

FGF Industry è un'azienda specializzata nella creazione e nella distribuzione di giacche, capi spalla e accessori. Il gruppo è presente nel mercato attraverso un articolato portafoglio di marchi: **Blauer USA**, *BPD Be Proud of the Dress*, *Blauer Helmets*, *Prince Tees* e *Ten C*.

L'obiettivo della seconda parte di questo elaborato sarà analizzare il brand Blauer USA, attraverso la storia aziendale, la diversificazione del marchio, l'analisi dei profili strategici e, in particolare, la rete distributiva nel mercato americano del brand, per poi giungere ad alcune considerazioni finali.

2. Il gruppo FGF Industry



Il gruppo ha sede principale a Montegalda, situata in modo strategico tra Padova e Vicenza, dove è possibile trovare la direzione amministrativa e commerciale, oltre che *showroom* dedicati alle diverse linee prodotti.

Inoltre, la struttura comprende due logistiche esterne per la distribuzione, oltre che alcune aziende in partecipazione per la produzione.

La principale caratteristica dell'azienda, guidata dall'imprenditore Enzo Fusco, è la conduzione interamente familiare, da qui l'acronimo FGF di Fusco, Giuseppe, il genero, e Federica, la figlia.

L'azienda nasce, nel 1998, proprio per l'esigenza di Enzo Fusco di produrre e di distribuire direttamente le proprie creazioni e le proprie linee prodotto. Essa, grazie all'appoggio dello studio stilistico Borromeo Design, gestisce interamente i campionari e le collezioni.

Dopo aver siglato nel 2001 l'accordo di licenza mondiale, con il colosso americano Blauer USA, marchio leader in America nella fornitura di capi tecnici destinati a tutti i corpi di

polizia e ad alcuni settori scelti dell'esercito, nel 2003 nasce la linea Blauer Junior, che ripropone le caratteristiche della linea adulto, rivisitate nella versione bimbo.

Nel 2004 FGF Industry amplia i propri orizzonti firmando una partnership con la Go Old per la produzione e la distribuzione del marchio Sweet Years che, in pochi anni, diventa un brand di riferimento per la moda giovanile e, quindi, una linea prodotto di rilievo all'interno del gruppo. Importante, nella campagna pubblicitaria, è stato l'utilizzo dei due testimonial, nonché campioni di calcio italiano, Vieri e Maldini.

Nel 2005 viene creata la linea Design by Enzo Fusco, cioè un insieme di giacche decostruite, trattate e sovra tinte, per un mercato della moda femminile.

Il marchio italiano CP Company, specializzato nella produzione di sportwear d'autore, viene acquisito nel 2010. L'anno successivo il gruppo FGF Industry termina la partnership con Go Old per il marchio Sweet Years e nasce il nuovo brand BPD Be Proof of this Dress.

Nel 2012 con le linee Blauer Shoes e CP Company Shoes viene avviato il programma di brand-extensions dei marchi. Inoltre, sulla scia delle sponsorizzazioni siglate con i campioni del motociclismo mondiale, viene lanciata una linea di caschi denominata Blauer Helmets, la quale fa parte di un progetto, il "Blauer HT", che prevede lo sviluppo di caschi e di accessori tecnici come guanti, *boots*, giubbotti da moto...

È importante ricordare la cessione, nel 2016, del brand C.P. Company, il marchio rilevato sei anni prima da Sportwear Company. I massicci investimenti precedentemente dirottati dall'imprenditore su C.P. company sono il motivo principale per aver ceduto alla società cinese Tristate Holdings, di Peter Wang, il marchio. Infatti, questi investimenti hanno sottratto energie al core brand, Blauer USA, il quale alimenta la quota maggiore dei ricavi aziendali.

Il gruppo FGF Industry, oggi, produce in Italia, Cina, Romania, Turchia e Grecia.

Inoltre, l'azienda è presente nel mercato con 2400 punti vendita multimarca e con sei negozio monobrand Blauer USA, di Padova, Cortina d'Ampezzo, Milano, Genova, Olbia e Punta Aldia, quest'ultimo aperto solo nel periodo estivo.

Oltre al marchio, Blauer USA, che tratteremo in dettaglio nel prossimo paragrafo, i brands di proprietà di FGF Industry sono:



FUSCO

Design by Enzo Fusco, con il quale Enzo Fusco racconta il suo stile su giacche dalla foggia sartoriale. La collezione si caratterizza per le linee semplici, per la grande attenzione ai dettagli e per la ricercatezza nei tessuti.

Questo brand si rivolge ad un target esclusivamente femminile e si caratterizza per un prezzo medio-alto.





BPD Be Proud of this Dress; la collezione di capospalla sia per l'uomo che per la donna nata nel 2007. Essa si caratterizza per un'ampia gamma di modelli, che si è arricchita nel tempo con giacche, field jacket e bomber, e per il materiale tecnico come il micro-rip 15 denari, che garantisce massima resistenza mantenendo una consistenza estremamente leggera.

La particolarità di questi capospalla è la possibilità di ripiegarli e di richiuderli in una tasca, posta all'interno o all'esterno del capo, così da poterlo portare sempre con sé.

Questo brand di nicchia si rivolge ad una clientela attenta, ad un pubblico che segue le nuove tendenze con attenzione e sempre alla ricerca di novità. Infatti, presenta un prezzo medio-alto.



Blauer[®]

HELMETS

Blauer HELMETS, è la linea di caschi proposta dal gruppo e distribuita attraverso una selezione dei migliori negozi specializzati del settore moto e moda. Si caratterizzano per la sicurezza, la tecnicità e l'innovazione legata all'eleganza e al design. Tale brand si rivolge sia ad un target maschile che femminile.



Prince Tees

Prince Tees, brand nato dalla collaborazione tra Enzo Fusco e il Principe Emanuele Filiberto di Savoia nel giugno del 2014. Esso si caratterizza per la produzione di t-shirt in cotone e cachemire, impreziosite da elementi grafici unici.

La collezione, completamente prodotta in Italia, è pensata per una clientela internazionale, raffinata ed elegante, amante dei prodotti artigianali e sartoriali.



Prince Tees, è un brand di nicchia, in quanto presenta un prezzo elevato e si rivolge, soprattutto, ad un target più giovanile.



Ten c

The Emperor's New Clothes *Ten c The Emperor's New Clothes*, "I Nuovi Vestiti dell'Imperatore" è la collezione "per sempre" ispirata dalla fiaba di Hans Christian Andersen, si caratterizza per il materiale unico e giapponese. Rappresentano pezzi eterni, capi senza tempo per vivere e maturare con il prodotto.

La collezione, interamente italiana, è disegnata da Alessandro Pungetti e Paul Harvey e viene distribuita dal gruppo FGF Industry dall'aprile del 2012.

Questo brand specializzato fin dalla nascita in capispalla con la collezione autunno/inverno 2017-2018 declina per la prima volta nella maglieria.

Ten C ha chiuso il 2016 con un fatturato di due milioni e mezzo di euro, con centocinquanta clienti *worldwide* di cui quarantacinque in Giappone e venticinque in Italia⁹.

Ten C può essere considerato il brand di lusso del gruppo FGF Industry, infatti, presenta un prezzo più elevato rispetto agli altri marchi.



⁹ Fonte: Pambianco magazine, 6 febbraio 2017, pagina 34.

3. Cenni Storici: Blauer USA



Il core brand del gruppo FGF Industry, come già citato nel paragrafo precedente, è il marchio **Blauer USA**.

Il brand nasce a Boston nel 1936, per mano del principale fornitore federale di uniformi del governo americano. Ad oggi, di proprietà di quattro fratelli e tuttora fornitori ufficiali delle divise sfoggiate dalle forze dell'ordine americane.

Fin dalla sua nascita, infatti, è considerato il marchio leader in America nella fornitura di capi tecnici destinati a tutti i corpi di polizia e ad alcuni settori scelti dell'esercito, quali gli ufficiali della US Navy o gli agenti speciali della Casa Bianca, ai *fireman* ed ai *rangers*. È stato scelto proprio per le sue elevate qualità nella realizzazione e per l'uso di materiali tecnici testati e certificati che resistono ad ogni condizione climatica.

Fin dalla sua costituzione, grazie allo stile del brand, Blauer USA è ritenuto il punto di riferimento per molti dipartimenti della polizia americana. Infatti, i loro capi di qualità e di durata nel tempo rispecchiano il motto aziendale "*Uncompromising performance*", ovvero prestazioni senza compromessi.

Nel 2001, l'azienda Fgf Industry, guidata da Enzo Fusco, sigla l'accordo di licenza mondiale, non solo per la produzione e per la distribuzione in tutto il mondo ma anche per la responsabilità creativa, con il marchio americano Blauer USA.

All'epoca il colosso americano Blauer USA decise di fare una prova, ma non arrivò neppure alla fine dei tre anni di quella prima licenza per rinnovare il contratto, ancora oggi valido fino al 2028.

L'azienda ha, così, portato il brand nel mercato della moda mantenendo il forte carattere e lo stile originario. Infatti, le collezioni sono caratterizzate da materiali di pregio resistenti e durevoli, oltre ad una rigorosa precisione nella realizzazione dei singoli capi, come avveniva per le uniformi e per i capi militari. Inoltre, si differenziano per una serie di capi all'avanguardia ed innovativi con modelli colore e materiali dal design originale e creativo.

Diventa, in breve tempo, uno dei brand più importanti nello *sportwear* e nell'abbigliamento outdoor internazionale.

Nel 2016 il brand ha festeggiato il suo ottantesimo anniversario presso la Scuola Militare Navale "Francesco Morosini", per richiamare il legame che Blauer USA ha con le forze

dell'ordine. Questo evento è avvenuto in occasione della 73° Mostra Internazionale d'Arte Cinematografica di Venezia.

Il marchio Blauer USA ha registrato un aumento del proprio fatturato che nel 2015 era pari a 32,5 milioni di euro.

Il brand ha chiuso il 2016 con ricavi pari a 40 milioni, a +20%¹⁰.

Blauer USA, oggi, è distribuito in più di diciotto paesi con la collezione adulto e bambino, con la linea tecnica di caschi ed abbigliamento da moto e, infine, in altri settori come quello delle calzature e degli occhiali.



¹⁰ Dati: Ilsole24ore: "L'Europa torna a trainare l'export di moda maschile.



4. Le licenze del brand Blauer USA

Blauer Junior è il brand dedicato al bambino nato dodici anni fa.



Questo segmento, oggi, pesa circa il 10% sul fatturato totale di Blauer USA ed attualmente l'80% delle vendite di Blauer Junior viene realizzato sul mercato italiano.

Per rilanciare il marchio e per ricoprire di nuovo una quota intorno al 25%, come a qualche anno fa, Blauer USA sta puntando su un target tra i 10-16 anni, sia maschile che

femminile.¹¹ Inoltre, oltre a voler consolidare la rete distributiva italiana, pari a circa 300 boutique, il brand vuole incrementare la distribuzione estera, articolata in un centinaio di multimarca.



Blauer Hi.Tech rappresenta un progetto ideato da Giuseppe D'Amore, uno dei soci del gruppo, nonché amministratore delegato e art director. È una linea di abbigliamento moto che utilizza materiali tecnologici, innovativi e performanti.

Un ruolo importante è svolto da **Blauer Shoes**, la licenza siglata nel 2012 con l'azienda trevigiana Bridge Srl che concerne le calzature.

Blauer Shoes ha permesso al brand di entrare nel mondo delle calzature, dando un valore aggiunto al brand.

La collaborazione è, ormai, arrivata alla quinta stagione dimostrando il successo di questo accordo.



Nel 2016 il marchio ha firmato la licenza con HAD - Have a Dream- per una nuova linea di occhiali da sole e da vista **Blauer Eyewear**, che ha esordito all'ultimo Mido.

A questo brand Blauer USA ha affidato il design e la distribuzione.

HAD Italy, nata nel 2011, è una delle aziende italiane leader nella ricerca ed innovazione.

Tale licenza è stata siglata per far entrare il brand Blauer USA nel settore dell'occhialeria, infatti, l'occhiale riveste un ruolo importante nel mondo del *fashion*, in quanto accessorio essenziale nella vita di ogni consumatore. Inoltre, con Blauer Eyewear ha voluto diversificare il proprio portafoglio prodotti, dando un valore aggiunto al brand.

¹¹ Fonte: Pambianco magazine, 6 febbraio 2017, pagina 58-59.

La collezione Blauer Eyewear è realizzata sia per uomo che per donna. Inoltre, la linea di occhiali è ispirata, come per i capi di Blauer USA, a quelli della polizia americana, sia nella tipica forma a goccia, sia nello specchiato. Si caratterizzano per il design ricercato ma essenziale con richiami vintage, realizzati in metallo e in acetato.



Interessante è che la linea di Blauer Eyewear è venduta, oltre che nei negozi del brand, in esclusiva dal gruppo GreenVision Centri Ottici Selezionati. Ciò permette di far vendere il proprio prodotto attraverso un gruppo qualificato e conosciuto in tutto il mercato italiano, così da poter aumentare le proprie vendite.

Infine, Blauer USA, nel luglio del 2016, ha siglato una licenza con l'azienda Principe 1955 che riguarda borse, valigie e trolley, che partirà effettivamente dall'autunno-inverno 2017/2018.

L'azienda Principe è specializzata nella pelletteria, nelle calzature e negli accessori moda sia per uomo che per donna, caratterizzati dal design e dalla produzione italiana, ma indirizzati ad un cliente internazionale. Le collezioni del marchio aziendale e dei marchi licenziatari si rivolgono alla fascia medio-alta di mercato e sono distribuite in oltre quarantacinque paesi nel mondo.

Questa licenza consente a Blauer USA di entrare in un nuovo settore, come la pelletteria, diversificando, ulteriormente, il proprio portafoglio prodotti. Inoltre, gli permette di raggiungere una nuova fascia clienti, aumentando il fatturato del gruppo.

In poche parole, lo scopo principale di Blauer USA, attraverso le varie licenze, è di offrire ai propri clienti un *total look* del marchio. L'estensione della gamma prodotti permette, infatti, all'azienda di crescere e di aumentare il fatturato per aree contigue in cui valorizzare l'immagine del brand, rafforzandone il posizionamento rispetto alla concorrenza.

Inoltre, Blauer USA, offrendo una più ampia gamma di prodotti e di categorie, può soddisfare un maggior numero di bisogni dello stesso cliente, così come può attrarre presso i propri punti vendita un numero maggiore di clienti.

5. La distribuzione commerciale

L'offerta del brand sta diventando sempre più articolata per far fronte ad un consumatore sempre più internazionale.

Come già citato nei paragrafi precedenti, il gruppo FGF Industry è presente nel mercato con 2400 punti vendita multimarca e con sei negozi *monobrand* di Padova, Cortina d'Ampezzo, Milano, Genova, Olbia e Punta Aldia, quest'ultimo aperto solo nel periodo estivo. In particolare, 1400-1500 sono i punti vendita dedicati al marchio Blauer USA.

Il brand Blauer USA è presente soprattutto nel mercato italiano e nel mercato europeo, compresa la Russia. Oltre, che essere localizzato negli Stati Uniti, in Canada, in Cina, in Corea del Nord e in Giappone in modo minore, in quanto Paesi nuovi da conquistare.

L'entrata in questi ultimi Paesi, infatti, presenta difficoltà maggiori. Innanzitutto, l'azienda deve effettuare un'analisi preliminare del mercato per poter individuare il modo migliore per entrare nel Paese. Così da poter conoscere meglio i gusti dei consumatori e per poter pubblicizzare in modo dinamico il proprio prodotto.

È necessario prendere in considerazione sia fattori interni che fattori esterni per valutare l'entrata in un nuovo mercato. I fattori interni da valutare sono: le risorse finanziarie, come investire; le risorse umane, come gestire il nuovo personale o come utilizzare quello già esistente; il tipo di prodotto o servizio offerto; l'orizzonte temporale, cioè quanto tempo dedicare all'espansione internazionale e, infine, la tolleranza al rischio, come i rischi inerenti il tasso di cambio di valuta, il contesto politico e giuridico di mercato, il ciclo economico...

Per quanto riguarda i fattori esterni, cioè i fattori che non dipendono dalle scelte del *management* sono: il tipo di mercato, la dimensione, l'ambiente competitivo...; la produzione, i costi, la qualità e la quantità delle materie locali, il trasporto, la comunicazione... e, infine, lo stato dell'ambiente, la politica economica, geografica e i fattori sociali (I. Alon e E. Jaffe, 2012).

Infatti, l'entrata in un mercato diverso dall'Italia e dall'Europa necessita di ingenti investimenti, l'utilizzo di uno staff e di intermediari di fiducia, in grado di svolgere il proprio ruolo in modo competente ed efficiente. Quindi, l'utilizzo di ricerche di mercato consentono all'azienda di non investire in modo errato e di localizzarsi nel miglior modo possibile.

Il mercato americano, come approfondiremo nelle pagine che seguono, è stato da poco "aperto" grazie ad accordi di collaborazione con un agente che conosce ed è localizzato nel territorio. Blauer USA, infatti, ha la possibilità di trarre enormi vantaggi dalla conoscenza che

l'agente ha del mercato, in cui è posizionato, e dalla struttura organizzativa dello stesso. Inoltre, gli permette di mantenere inalterata la propria immagine e di utilizzare una struttura più snella.

Inoltre, l'azienda è presente in Corea con un distributore, che promuove e rivende i propri prodotti, e in Giappone e con un importatore, cioè con un'impresa specializzata che acquista in proprio e rivende sul mercato.

5.1. Nel mercato americano

In questo lavoro viene analizzata la distribuzione di Blauer USA nel mercato americano e il suo sviluppo.

L'America rappresenta il più grande mercato per l'abbigliamento a livello mondiale, grazie alla capacità d'acquisto. Infatti, con il prodotto giusto questo mercato può risultare molto profittevole.

Il mercato americano dell'abbigliamento è tanto grande quanto ferocemente competitivo. Le aziende che vogliono entrare nel Paese devono essere preparate ad investire ingenti somme per creare una collezione che sia coerente nel suo complesso e vendibile. La collezione deve essere pensata per un target ben preciso; deve avere una propria personalità; deve avere un'ampiezza adeguata in termini di gamma senza però essere così vasta da comportare investimenti eccessivi per la produzione e, infine, i prezzi devono essere costruiti in maniera coerente.

Le aziende devono essere in grado di adattarsi nel tempo e di soddisfare le esigenze del mercato e dei clienti.

Inoltre, è importante osservare che, in un contesto economico così potenzialmente favorevole, il *fashion business* americano sta vivendo dei cambiamenti strutturali.

Le aziende devono affrontare il problema dei cambiamenti climatici, i brand, che pianificano le collezioni con sei mesi o più di anticipo, non sono in grado di reagire in modo dinamico, in quanto richiedono investimenti e previsioni anticipate.

Un altro cambiamento strutturale riguarda il cambiamento nell'attitudine dei consumatori dopo la recessione del 2008. La grande distribuzione americana, infatti, reagì con sconti fino all'80% e al 90%, così creando nel consumatore l'aspettativa che sia sempre possibile trovare uno sconto, un buono o una promozione. Questo fenomeno viene peggiorato dallo sviluppo dell'e-commerce, che di fatto permette una comparazione

istantanea dei prezzi. Inoltre, l'e-commerce ha cambiato le abitudini dei consumatori a scapito del commercio tradizionale. Ad esempio, i *department store* come Macy's e Saks puntano sempre più a creare nuove strategie per riportare il consumatore nei negozi, ma nel frattempo stanno moltiplicando i loro investimenti nell'e-commerce. L'e-commerce, infine, ha aumentato le opzioni disponibili, rendendo il consumatore meno influenzabile dall'attrattiva del marchio.

Entrare nel mercato americano con il prodotto "vincente" e la strategia giusta, quindi, rappresenta una grande opportunità in termini di fatturato.

5.2. La scelta dei canali distributivi

Dopo aver analizzato in breve il mercato americano ed aver sottolineato la grande capacità d'acquisto e le difficoltà d'investimento che tale Paese può arrecare ad aziende come Blauer USA, mi concentrerò sulla scelta del canale distributivo che questo brand ha affrontato e potrebbe affrontare.

È necessario analizzare il canale distributivo di entrata più idoneo a realizzare la strategia e gli obiettivi prefissati dall'azienda, questa decisione dipende dalla tipologia di prodotto e dalla struttura del mercato nel quale si vuole entrare.

Infatti, la distribuzione ricopre un ruolo importante, in quanto l'unico vero legame tra produzione e cliente. Oltre, agli ingenti investimenti, la distribuzione condiziona i volumi di vendita, il rapporto di fiducia con il cliente, la strategia di marketing adottata e il posizionamento dell'azienda.

La prima dimensione da analizzare per decidere il miglior canale distributivo da adottare, come già studiato nella prima parte di questo lavoro, è la lunghezza, quindi il numero di stadi e di livelli che lo compongono (R. Grandinetti, 2009).

Nel mercato americano, il brand Blauer USA utilizza un canale **indiretto corto**, infatti, la relazione con il consumatore finale è filtrata attraverso un agente diretto, per semplificare il processo di vendita.

L'agente opera in nome e per conto dell'azienda, chiamata *principal*, ma non è titolare dei prodotti che vende (I. Alon e E. Jaffe, 2012). Infatti, il compito dell'agente è di promuovere la conclusione di contratti tra il cliente e l'azienda esportatrice, attraverso la pubblicità del prodotto e la raccolta di ordini, dietro il riconoscimento di una provvigione precedentemente

concordata. Inoltre, l'azienda può attribuire il potere di rappresentanza all'intermediario e, quindi, il potere di concludere il contratto per il medesimo.

Il contratto di agenzia è lo strumento più semplice attraverso il quale l'azienda può distribuire e vendere i propri prodotti all'estero, infatti, è considerato il primo passo da fare per "sbarcare" in un nuovo mercato.

I vantaggi del brand Blauer USA derivanti dall'utilizzo di un agente sono:

- mantenere il controllo sulla commercializzazione e sul prezzo delle merci;
- limitare la scelta dei clienti con cui l'agente può trattare;
- tenere per sé i clienti acquisiti dall'agente;
- espandere la propria quota di mercato senza dover operare nel territorio direttamente;
- entrare in un mercato senza l'impiego di un rappresentante locale.

Quindi, l'utilizzo di un agente permette di conoscere al meglio il mercato obiettivo e di mantenere una propria struttura organizzativa più snella. Oltre, ad essere uno strumento efficiente.

Mentre, gli svantaggi sono:

- tutti i rischi derivanti dall'attività dell'agente nel territorio sono assunti dall'azienda produttrice;
- le difficoltà nella gestione del comportamento dell'agente;
- l'onere finanziario è a carico dell'azienda produttrice se l'agente non riesce con successo ad entrare nel mercato;
- i rischi legati alle responsabilità incorse dall'agente per conto del preponente;
- infine, l'eccessivo affidamento sull'agente.

La seconda dimensione che caratterizza la struttura del canale distributivo è l'intensità. Quest'ultima permette all'azienda di scegliere la migliore strategia di copertura del mercato al fine di garantire un ritorno profittevole sia in termini di redditività che di esposizione della marca.

Nel nostro caso il brand Blauer USA utilizza, sia nel mercato americano che negli altri Paesi in cui è presente, la **distribuzione selettiva**. L'azienda decide di affidare la diffusione del proprio prodotto ad un numero limitato di intermediari, rispetto a quelli realmente disponibili in un determinato mercato (R. Grandinetti, 2009). Per selezionare il giusto intermediario Blauer USA deve tenere in considerazione la dimensione in termini di volume d'affari, la qualità del servizio offerto e la competenza tecnica offerta, in particolare per quanto riguarda il servizio di assistenza post vendita. L'azienda vuole costruire un sistema efficiente in grado di stimolare la collaborazione, così da poter promuovere il proprio prodotto. (Lambin, 2012)

La distribuzione selettiva permette di instaurare un rapporto preferenziale con un certo numero di punti vendita, selezionati sulla base di caratteristiche predeterminate ritenute imprescindibili allo scopo di realizzare una vendita ottimale dei propri prodotti.

L'importanza dell'utilizzo della distribuzione selettiva è di mantenere intatta l'immagine del brand, la quale potrebbe essere svilita dall'utilizzo nel mercato di un eccessivo numero di distributori.

Infatti, Blauer USA utilizza negozi monomarca; negozi plurimarca, nel quale vengono commercializzati gli altri brand del gruppo e, in particolare, vende la propria linea prodotti in punti vendita specializzati in *sportwear*.

Per quanto riguarda la scelta del canale distributivo, Blauer USA è presente negli Stati Uniti con uno *showroom*, a Soho, quartiere *cool* di New York in linea con i valori del brand, nel quale è possibile trovare numerose gallerie d'arte, negozi e locali alla moda, oltre che vari negozi d'antiquariato.

Lo *showroom* è il luogo dove i *buyer* e i clienti possono vedere l'esposizione delle collezioni offerte in qualsiasi momento, in particolare nel periodo di lancio stagionale, e possono ordinare i prodotti di loro interesse (A. Foglio, 2007). Nello *showroom* il cliente ha la possibilità di chiedere informazioni, di vedere, di provare e di acquistare i vari modelli. Lo *showroom*, quindi, favorisce l'integrazione verticale a valle e lo sviluppo di relazioni fiduciarie con il cliente finale (F. Mosca, 2010).

Grazie allo *showroom* il brand ha la possibilità di relazionarsi con il cliente e, cosa fondamentale, di farsi conoscere in un mercato "quasi" nuovo, nel quale Blauer USA è presente, ancora, molto limitatamente.

Blauer USA, infatti, per poter espandere la propria attività, in modo efficiente, in un mercato come quello americano deve, innanzitutto, farsi conoscere, attraverso mirate

strategie di marketing, dal cliente dal punto di vista “*fashion*”. In quanto, il proprio partner, nel territorio, si occupa di rifornire capi tecnici destinati ai corpi di polizia, ai *fireman* e ai *rangers*.

Una preliminare ricerca di mercato, una strategia di marketing mirata e una dinamica campagna pubblicitaria nel territorio consente al brand, Blauer USA, di indirizzare al meglio i propri investimenti, continuando così l’espansione nel Paese.

Il prossimo passo, infatti, sarà l’entrata nel mercato americano attraverso l’apertura di



punti vendita monomarca, in città di rilievo e di grandi opportunità come Boston, Miami, Los Angeles, Chicago...

Attraverso l’utilizzo di *flagship store*, cioè punti vendita caratterizzati da un ampio assortimento tendente al *total look*, nel quale Blauer USA può presentarsi al cliente.

Questo format distributivo sarà un ottimo strumento per comunicare il valore del brand e per instaurare un rapporto diretto con la clientela in grado di creare emozioni. Il punto vendita permette di moltiplicare le occasioni di contatto con il cliente e, quindi, di farsi conoscere all’interno del territorio. Inoltre, attraverso il *flagship store*, Blauer USA permette al consumatore di “giocare, di sperimentare e di scoprire” le dimensioni del brand, così da trasmettere i valori del marchio e la propria filosofia. In generale, consente al brand di rafforzare la propria immagine.

Tale progetto, però, richiede cospicui investimenti, oltre la conoscenza di un’efficiente rete di contatti nel territorio.

Inoltre, Blauer USA vuole entrare nel mercato americano attraverso l’utilizzo di *shop in shop*, cioè punti vendita di proprietà di piccole dimensioni localizzati all’interno di *department store*, come Macy’s e Sacks. Il cliente avrà la possibilità di entrare in contatto con i prodotti e con l’identità del brand. Blauer USA pertanto, per farsi conoscere, deve influenzare, coinvolgere e creare un legame con il consumatore finale, così che il cliente soddisfatto possa consigliare il brand ai propri amici attraverso il passaparola, quest’ultimo considerato, ancora, un forte strumento di marketing.

L'utilizzo del *franchising* potrebbe essere una scelta interessante per distribuire il brand Blauer USA nel mercato americano, essendo un canale distributivo molto diffuso nel Nord America. Il *franchising* consentirebbe al brand di entrare nel mercato più rapidamente, con minori rischi e senza dover investire ingenti somme (I. Alon e E. Jaffe, 2012). Infatti, il rischio d'impresa viene assunto direttamente dal *franchisee*, in particolare, diminuisce i costi fissi e i problemi derivanti dallo sviluppo, dalla gestione e dal controllo.

Il *franchising* si può definire un metodo più sicuro e continuativo rispetto ai canali distributivi tradizionali, infatti, permetterebbe al brand di sviluppare la propria presenza attiva sul mercato. Una rete diretta comporterebbe notevoli costi ed investimenti, uno sviluppo più lento ed una complessità organizzativa e di controllo. La maggiore rigidità di una rete diretta non sempre permette di adattarsi alle diverse situazioni locali.

Il *franchisee*, inoltre, ha un maggior interesse nel gestire efficientemente le vendite e i costi, in quanto gli investimenti e i costi di gestione sono a loro carico.

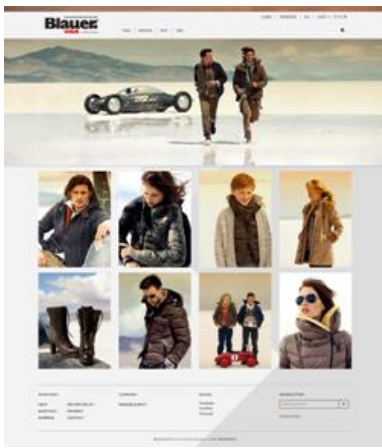
La scelta di questo canale distributivo permetterebbe a Blauer USA maggiori possibilità di pianificazione e l'opportunità di beneficiare di economie di scala e, quindi, di una più incisiva copertura del mercato. Il *franchising* agevola il riconoscimento del brand da parte del consumatore e facilita il reperimento dei prodotti nel territorio, in poche parole, mette in luce i prodotti ed il marchio.

Prima di entrare in un mercato come quello americano attraverso il canale distributivo del *franchising*, però, è necessario l'apertura di un proprio punto vendita.

In Italia, questo contratto è già stato utilizzato da Blauer USA, il quale presenta tre negozi in *franchising* nel territorio. Ciò permette di trarre a proprio vantaggio "l'esperienza" vissuta dall'apertura di questi punti vendita e proiettarla nel mercato americano.

In conclusione, dopo l'apertura di un proprio punto vendita, il *franchising* può essere considerato un interessante strumento per l'entrata e per lo sviluppo del brand nel mercato americano. Il quale gli permetterebbe un vantaggio economico con minori costi.

Infine, un'interessante opportunità di business è rappresentata dal canale distributivo delle vendite on-line. Il Web, infatti, è il format distributivo che negli ultimi anni ha presentato il tasso di crescita più elevato a livello globale (R. Cappellari, 2016), visto il crescente numero di imprenditori che si affidano alla rete per vendere i propri prodotti e i propri servizi.



Ad oggi, Blauer USA è presente con un proprio canale e-commerce solo nel mercato italiano e nel mercato europeo, compresa la Russia. Nell'ultimo anno le vendite maggiori si sono verificate in: Italia, Spagna e Germania. Il canale on-line è, infatti, cresciuto di anno in anno e nell'ultimo anno ha addirittura raddoppiato le vendite sul Web del brand. Le vendite online vengono effettuate, anche, attraverso l'utilizzo di *retailer* come le Sorelle Ramonda.

Il progetto futuro di Blauer USA, secondo l'imprenditore Enzo Fusco, è di sviluppare un canale on-line che permetta di distribuire i propri prodotti in tutto il mondo. Infatti, il brand sta progettando un'espansione del canale Web sia nel mercato americano che nel mercato asiatico.

Questo canale distributivo permette al brand di raggiungere un numero maggiore di clienti rispetto ai format tradizionali, offrendo una gamma prodotti più diversificata ed a costi inferiori, oltre, alla possibilità di vendere 24 ore su 24, 7 giorni su 7. Inoltre, consente di raccogliere un'elevata quantità di informazioni sui clienti e permette di ridurre i costi, sia fissi che variabili legati alla realtà fisica ed alla distribuzione.

Nel mercato americano questo canale distributivo riveste un ruolo importante, infatti, secondo ComScore¹², società americana di ricerca marketing, nel 2015 le vendite online di abbigliamento e di accessori hanno superato quelle dei computer, da sempre una delle principali categorie del commercio elettronico. Il settore abbigliamento ha registrato un aumento del +19% (pari a 51,5 miliardi di dollari)¹³.

Il boom delle vendite di abbigliamento online è evidente soprattutto nella crescita di Amazon, che ha venduto 30 milioni di capi.

È importante, quindi, che Blauer USA entri nel mercato americano, anche, attraverso un canale e-commerce efficiente.

¹² ComScore: società di ricerca via internet in grado di fornire servizi e dati per il marketing in diversi settori commerciali del web.

¹³ Dati: ComScore 2016.

Il gruppo FGF Indutry è presente nel mercato americano anche con il brand Ten C *The Emporor's New Clothes* da tre anni e, inoltre, ha in progetto di espandersi anche con il marchio *Prince Tees*.

6. Progetti futuri

Grazie alle risorse liberate dalla vendita del marchio C.P. Company, l'imprenditore Enzo Fusco ha in progetto, entro la fine del 2017, il rilancio del marchio Blauer USA con una nuova filiale distributiva in Giappone a Tokyo. Oltre, al fatto di voler conquistare nuove posizioni in Inghilterra, in Francia e in Scandinavia. In Gran Bretagna, infatti, Blauer USA farà i primi passi a fine anno grazie alla partnership con l'importatore Top marketing.

Blauer USA intende presidiare la Cina dando vita ad una *joint-venture* con partner locali, uno dei metodi più popolari per entrare in un mercato internazionale (I. Alon e E. Jaffe, 2012). In Corea l'azienda punta ad inaugurare venticinque nuovi punti vendita Blauer USA. Dal 2018, infatti, l'azienda ha intenzione di investire ingenti somme sui paesi asiatici.

Il prossimo inverno, inoltre, il brand vuole introdurre Blauer Junior in nuove aree, quali Germania e Benelux. L'azienda, infatti, vuole estendere il proprio bacino clienti in tutta Europa, anche, attraverso la linea prodotto bimbo, aumentando così la propria visibilità. Lo scopo di Blauer USA è di incrementare la quota di fatturato proveniente dalla collezione bimbo, che negli ultimi anni, come già citato, ha subito un calo vendite.

Tali espansioni hanno l'obiettivo di far registrare al marchio un sostanzioso incremento del fatturato. Infatti, l'azienda prevede, se il loro piano quinquennale andrà a buon fine, di raggiungere i 100 milioni di euro di giro d'affari con una media di *royalties* corrispondenti all'8% del fatturato realizzato.

La crescita del brand a livello internazionale permette, inoltre, di:

- aumentare il giro di affari dell'azienda, l'attività di esportazione consente di allargare la propria base di mercato;
- intraprendere un processo di crescita in termini di dimensioni, attraverso l'utilizzo di economie di scala;
- diversificare il rischio, l'entrata in più mercati riduce la dipendenza dell'azienda da un unico territorio;

- accedere a idee innovative per la creazione di nuovi prodotti, le diverse realtà e le diverse culture, infatti, possono essere uno spunto di partenza;
- incrementare la competitività sul mercato italiano, le risorse e le competenze acquisite, infatti, costituiscono un vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza locale.

In poche parole, l'apertura a nuovi mercati aumenta la visibilità e l'importanza del gruppo FGF Industry.

Tra le linee guida per lo sviluppo futuro del marchio troviamo la diversificazione e la creazione di nuove licenze, con l'obiettivo di creare un *total look* sia per il consumatore maschile che femminile.

Per quanto riguarda le licenze, tra febbraio e marzo 2017, verrà presentato un nuovo profumo, una fragranza sia per l'uomo che per la donna. Inoltre, il brand è in corso di trattative con un importante gruppo svizzero per la produzione in licenza di orologi.

Queste licenze permetteranno al brand, Blauer USA, di diversificare la propria gamma prodotti, così da aumentare ulteriormente l'offerta proposta al cliente e, quindi, poter soddisfare tutti i bisogni percepiti dal consumatore. Inoltre, incrementeranno il fatturato del gruppo.

Il brand con queste due collaborazioni potrà offrire una gamma prodotti completa, infatti, nei progetti futuri del presidente, Enzo Fusco, non ci sono ulteriori licenze in programma. Si può, quindi, affermare che l'obiettivo di offrire un *total look* sarà raggiunto con questi ultimi accordi.

Considerazioni finali

Nel presente lavoro è stato approfondito il tema del *retail* e della distribuzione commerciale al dettaglio, in particolare riferita al marchio Blauer USA, il core brand del gruppo FGF Industry.

Nella prima parte, dopo aver descritto l'evoluzione dei canali distributivi nel settore della moda, sono state analizzate le caratteristiche fondamentali da tenere in considerazione per scegliere il miglior format distributivo e i suoi principali modelli. Inoltre, è stato esaminato l'importanza del punto vendita, in quanto identità implicita nel format e nel concept distributivo.

Nella seconda parte è stato studiato il gruppo FGF Industry e, in particolare, gli elementi che caratterizzano il brand Blauer USA. Infatti, si è focalizzato l'attenzione sulla distribuzione al dettaglio del brand.

In particolare, è stata analizzata la distribuzione commerciale di Blauer USA nel mercato americano, nel quale opera attraverso un canale indiretto corto, con un agente diretto, e una distribuzione selettiva. Ad oggi, è presente nel Paese in modo limitato, con uno *showroom*. Tuttavia, Blauer USA ha in programma di espandere il proprio posizionamento con l'apertura di nuovi punti vendita o attraverso l'utilizzo di *shop in shop* nei più famosi *department store*.

Infatti, lo scopo principale del marchio è l'internazionalizzazione nei principali Paesi del mondo, per poter incrementare il proprio fatturato e per poter affermare la propria posizione nel mercato e nel mondo della moda.

Blauer USA prima di entrare e posizionarsi in un Paese deve svolgere una mirata analisi di mercato, per poter scegliere il miglior canale distributivo e per poter competere con la concorrenza presente. Così da poter effettuare i giusti investimenti.

Inoltre, il brand e il gruppo FGF Industry deve creare valore per la domanda e per la soddisfazione della propria clientela.

Bibliografia

- Alon Ilan e Jaffe Eugene.** *Global marketing*. London: McGraw-Hill, 2012.
- Cappellari Romano.** *Marketing della moda e dei prodotti lifestyle*. Roma: Carocci editore, 2016.
- Castaldo Sandro e Mauri Chiara.** *Store management Il punto vendita come luogo di customer experience*. Milano: Franco Angeli, 2017.
- Castaldo Sandro.** *Go to market*. Bologna: Il Mulino, 2010.
- Foglio Antonio.** *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*. Milano: Franco Angeli, 2007.
- Frignani Aldo.** *Il contratto di franchising: orientamenti giurisprudenziali primo o dopo la legge 129 del 2004*. Milano: Giuffrè Editore, 2012.
- Frisa Maria Luisa.** *Le forme della moda*. Bologna: Il Mulino, 2015.
- Golizia Dario.** *Fashion business model Strategie e modelli delle aziende di moda*. Milano: Franco Angeli, 2016.
- Grandinetti Roberto.** *Marketing Mercati, prodotti e relazioni*. Roma: Carocci editore, 2009.
- Iacobelli Giuseppe.** *Fashion Branding 3.0 La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda*. Milano: Franco Angeli, 2011.
- Jones Micheal A., Reynolds Kristy E., Weun Seungoo e Beatty Sharon E.** *The Product-Specific Nature of Impulse Buying Tendency*. Journal of Business Research, vol. 56 (7): 505-11, 2003.
- Kotler Phillip, Keller Kevin L., Ancarani Fabio e Costabile Michele.** *Marketing management*. Torino: Pearson Italia-Milano, 2012.
- Kotler Phillip.** *Atmospherics as Marketing Tool*. Journal of Retailing, vol. 49, n.4, 1973.
- Lambin Jean-Jacques.** *Market-driven management, Strategic and Operational Marketing*. Milano: McGraw Hill, 2012.
- Modina Silvio.** *Il negozio di moda, strategia, valutazione e gestione economico-finanziaria*. Milano: Franco Angeli, 2012.
- Mosca Fabrizio.** *Marketing dei beni di lusso*. Torino: Pearson Italia-Milano, 2010.
- Rizzi Beatrice e Milani Silvia.** *Visual merchandising e visual marketing per punti vendita di successo*. Milano: Franco Angel, 2013.

Strata Gianluca e Zatta Danilo. *Retail management Impostare strategie vincenti e realizzarle con successo.* Firenze: Etas, 2008.

Tartaglione Clemente e Ricchetti Marco. *La distribuzione commerciale nella moda.* Elena de Luca, 2011.

Sitografia

- Sitaricerca.it
- Glossariomarketing.it
- Borsaeditori.it/marketing/le-strategie-di-distribuzione/
- Fashionmagazine.it
- Istat.it
- confesercenti.ve.it/
- www.marilisabombi.it/doc/allegati_news/04062010_Bersani_diflora.pdf
- www.toscanolex.it/wp-content/uploads/2013/09/CONTRATTI-DELLA-DISTRIBUZIONE-COMMERCIALE-AFFILIAZIONE-COMMERCIALE.pdf
- www.conversionagency.it/blog/shop-in-shop2
- www.ilsole24ore.com
- ecommerce.moda/statistiche-ecommerce/le-statistiche-degli-ecommerce-moda-fashion-del-2016/
- www.ilsole24ore.com/art/moda/2016-07-06/l-e-commerce-moda-cresce-35percent-o-doppio-media-italiana-trainato-innovazione-offerta-e-prezzi-boom-luxury-all-estero-160444.shtml?uuid=ADHmHwo
- www.fgf-industry.com
- www.blauer.it
- www.enzofusco.com
- bpd.io/it_IT/company.html
- www.princetees.com
- www.blauerht.com/
- www.had-italy.it/blauer
- www.confapi.padova.it/notizie/archivio/novita/h-a-d-have-a-dream-occhiali-made-in-italy-dalle-forme-e-dai-materiali-innovativi
- www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2013/06/17/news/enzo_fusco_la_scommessa_delluomo-prodotto-61235926/
- www.ilgiornale.it/news/fascino-divisa-blauer-1305070.html
- www.principe.it
- www.bridgesrl.it/
- www.pambianconews.com

- www.fashionnetwork.com
- www.exportusa.us/settore-moda-stati-uniti.html
- www.lastampa.it/2016/05/26/societa/moda/fashion-district/la-new-fashion-che-avanza-ecco-come-cambia-il-mondo-della-moda-americana-d0c5EF20610bb0sJnuz1AP/pagina.html
- www.infomercatiesteri.it
- www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2016/09/12/news/enzo_fusco_rilancia_la_sfida_di_blauer
- www.comscore.com

Ringraziamenti

Un grazie a tutta la mia famiglia per avermi sostenuto nel corso degli studi, al mio relatore prof.re Romano Cappellari che mi ha guidato nello svolgimento della tesi ed a tutte le persone, amici e compagni di università che mi hanno aiutato ed accompagnato in questa esperienza.

