

Centro risorse per casi di studio sull'Imprenditorialità in Europa

Finanziato dalla Commissione Europea per l'Industria e l'Impresa nell'ambito del CIP  
(Competitiveness and Innovation framework Programme 2007 – 2013)

Codice Progetto: ENT/CIP/09/E/No2S001  
2011

## **Silver Fashion (Grecia)**

Marina Katsaiti  
United Arab Emirates University

Panagiotis Petrakis  
University of Athens

Christian Serarols  
Universitat Autònoma de Barcelona

Questo caso è stato preparato come base per discussioni in aula piuttosto che come una descrizione reale di gestione efficace o inefficace di una attività imprenditoriale o gestionale.

L'utente è libero di:

- copiare, distribuire, mostrare e eseguire il caso;
- effettuare modifiche all'originale per realizzare prodotti derivati

Nel rispetto delle seguenti condizioni:

- **Attribuzione.**  
E' obbligatorio citare l'autore/gli autori dell'originale
- **Non-Commercializzazione.**  
Questo lavoro e le sue derivazioni non possono essere utilizzate a fini commerciali.
- **Condivisione.**  
Se si altera, si trasforma o si effettuano derivazioni di questo lavoro, il prodotto modificato può essere distribuito unicamente attraverso un vincolo di licenza simile alla presente.

Per ogni riuso o distribuzione, si ha l'obbligo di illustrare chiaramente a terzi i termini di licenza. Qualsiasi fra le condizioni sopra riportate può essere sospesa se si ottiene il permesso dagli autori dell'originale.

## SILVER FASHION

### Introduzione

Era la fine dell'aprile del 2010 e Afrodite Vakondiou, proprietaria e manager di Silver Fashion, era seduta al tavolo della cucina nel suo appartamento di Atene. Si stava godendo l'insolito piacere di una tranquilla colazione con suo figlio Angelos, ma si parlava dei passi che la sua compagnia avrebbe dovuto fare nei mesi seguenti. Silver Fashion, il suo negozio di abbigliamento al dettaglio, aveva attraversato diverse fasi nell'ultimo decennio, inclusi numerosi problemi relativi alla sua espansione e crescita. Dopo alcuni movimentati anni di crescita, declino e stabilizzazione, Afrodite adesso guadagna bene, cosa che potrebbe potenzialmente finanziare una promettente crescita e garantire lo sviluppo futuro di Silver Fashion.

Angelos aveva parlato di recente con un intermediario finanziario locale della possibilità di ottenere un prestito per un nuovo negozio ed era stato lieto di scoprire che la banca era favorevole all'idea data la solida posizione economica dell'attività. Effettivamente i termini e le condizioni del prestito proposto erano interessanti e la prospettiva che questa espansione poteva avere sulla crescita potenziale dell'attività, in un periodo di tempo relativamente breve, era particolarmente attraente per Angelos che voleva espandersi. Comunque, Afrodite non credeva che la situazione economica in Grecia fosse sufficientemente sicura per intraprendere una tale avventura. Giravano voci sulla possibilità che l'economia nazionale potesse fare bancarotta e tornare alla vecchia valuta, la dracma, o addirittura abbandonare l'Unione monetaria europea. Afrodite temeva che non solo avrebbe potuto mettere a rischio la stabilità dell'impresa, che garantiva a lei e alla sua famiglia una buona qualità della vita, ma anche i fondi che aveva risparmiato nelle difficili condizioni che l'attività aveva affrontato nel passato. Avrebbe preferito incrementare le vendite abbassando lievemente il livello degli articoli venduti in modo da poter acquistare prodotti più economici dalla Cina, attrarre più clienti dal mercato femminile di medio livello, ed incrementare così la redditività aumentando le vendite e abbassando i costi. D'altra parte Silver Fashion era una realtà consolidata nel settore di mercato di alta fascia e lei si preoccupava di perdere molti dei clienti che si era conquistata in molti anni di duro lavoro. Bisognava prendere presto una decisione e Afrodite aveva due settimane per tornare dal finanziatore con una risposta definitiva.

### **La storia di Silver Fashion**

All'inizio degli anni Ottanta Afrodite e suo marito George gestivano un'attività legata alla vendita di pizze per il periodo estivo. Dopo tre anni di questa attività si resero conto che i soldi che guadagnavano non erano sufficienti per coprire tutte le loro spese in quanto avevano una famiglia giovane cosa che implicava ulteriori responsabilità economiche. Afrodite decise di cercare lavoro con un amico, Michael, che era proprietario di due negozi di vendita al dettaglio ad Atene.

La moda era un ambito che interessava Afrodite e questa era la sua opportunità di consolidarsi in questa attività. Nel novembre 1986 iniziò a lavorare per 'Silver Fashion' e subito dopo l'inizio Michael realizzò che Afrodite aveva talento per questo tipo di lavoro. In particolare, lei gestiva il negozio in maniera eccellente, scegliendo i vestiti giusti per le vetrine, sistemando la merce in negozio e interagendo con i clienti. Afrodite era un'imprenditrice nata e diventò un'eccellente collega. Come risultato del suo lavoro, le vendite iniziarono a crescere e i profitti aumentarono in maniera sostanziale. Di conseguenza, Michael promosse Afrodite alla posizione di buyer (acquistando merce dai venditori all'ingrosso) e scoprì che era altrettanto brava anche in questo lavoro, in quanto aveva un grande talento e una grande capacità di giudizio nell'acquisto dai grossisti. Per evitare che Afrodite potesse diventare in future una concorrente temibile (aprendo un proprio negozio), Michael chiese ad Afrodite di diventare la sua partner in affari. Al principio questo avrebbe implicato l'apertura di un nuovo negozio al dettaglio, con l'eventuale progressione nella vendita all'ingrosso per Silver Fashion.

Poco tempo dopo Michael e Afrodite aprirono un nuovo negozio al dettaglio e contemporaneamente iniziarono la vendita all'ingrosso. A causa di questa espansione e alla natura impegnativa della loro attività, aumentò il loro bisogno di impiegati, così Mary (la moglie di Michael), George e Angelos (rispettivamente marito e figlio di Afrodite) iniziarono a lavorare con loro a Silver Fashion. Angelos e Mary si occuparono dei negozi al dettaglio, George era responsabile dei clienti e dell'attività all'ingrosso (così come di cercare nuovi clienti per la vendita al dettaglio), Afrodite era il buyer e Michael si occupava del personale, della gestione e dell'aspetto finanziario. La prima sfida per Afrodite e Michael fu di rendere l'attività della vendita all'ingrosso molto competitiva, avere merce di buona qualità e buoni prezzi. Dopo averci

molto riflettuto fecero la seguente proposta agli importatori: avrebbero acquistato merce in grande quantità, non avrebbero fatto ricorso a crediti e avrebbero sempre pagato in contanti. In cambio, chiedevano uno sconto del 15% su tutti gli acquisti di vestiti. Stipularono questo accordo con la maggior parte degli importatori e grazie al crescente cash-flow Michael e Afrodite aprirono un nuovo showroom che aveva la più grande varietà e i migliori prezzi di tutti i loro concorrenti.

All'epoca i produttori di vestiti in Grecia facevano vestiti soprattutto per i grandi marchi, e questa attività di produzione era molto attraente, soprattutto per il basso costo della manodopera. Era politica comune, produrre il 10% in più rispetto alla propria produzione. La cognata di Afrodite era proprietaria di una delle maggiori fabbriche di vestiti del paese e grazie a questa coincidenza, Silver Fashion entrò nel mercato, e iniziò ad acquistare il 10% di surplus di questi fornitori. Grazie all'acquisto di questo surplus ad un prezzo bassissimo e pagando in contanti, Silver Fashion poteva offrire abiti di alta qualità ad un prezzo basso, e conseguentemente lo showroom diventò più competitivo. L'espansione dell'attività (tre negozi al dettaglio) e il nuovo showroom generarono un'ulteriore domanda di lavoro. La società assunse altri commessi e un autista per la distribuzione all'ingrosso ai clienti.

L'attività stava andando benissimo, era redditizia, e le vendite aumentavano. I concorrenti dell'industria all'ingrosso e gli importatori non potevano competere con Silver Fashion sui prezzi, e agendo come concorrenti ritardarono la propria distribuzione e consegne al fine di intaccare la reputazione di Silver Fashion. Ma Silver Fashion rispose espandendo ulteriormente le proprie importazioni. Eliminarono tutti gli intermediari e decisero di condurre tutte le importazioni da soli. Questa mossa si rivelò essere molto proficua per Silver Fashion.

### **La crisi economica causa difficoltà**

All'inizio del 1987, l'attività all'ingrosso/import riforniva circa 400 negozi al dettaglio. Questi clienti pagavano tutti in contanti il che procurò a Silver Fashion 80 milioni di dracme di liquidità. Quando arrivò la nuova stagione (autunno 1987), la società decise di investire tutto il capitale in nuove importazioni. Un totale di 80 milioni di dracme (l'equivalente all'epoca di €240.000) di ordini di merce furono inviati a produttori di vestiti stranieri. La sera del del 26 novembre 1987, George e Afrodite stavano cenando e guardando la televisione nel loro appartamento ad Atene.

Improvvisamente, il programma fu interrotto per le ultime notizie, che riferivano che il Ministro greco dell'economia stava annunciando la svalutazione della valuta nazionale, la dracma, del 15%. Contemporaneamente, il governo stava varando una nuova legge che richiedeva a chiunque importasse merce dall'estero di depositare, senza interessi per un periodo di sei mesi alla Banca Nazionale, l'80% del valore della merce importata venduta ai clienti. George e Afrodite non potevano credere a quello che stava accadendo. Michael telefonò loro subito dopo l'annuncio. Avevano vestiti, del valore di 80 milioni di dracme, che erano appena sbarcati in Grecia e che avrebbero dovuto raggiungere i clienti il giorno dopo. Afrodite e George entrarono in panico e non riuscirono a dormire quella notte. Alle 6.30 arrivarono alla dogana del porto Pireo. Un folla stava aspettando fuori all'ufficio della dogana. Ognuno cercava di capire cosa stesse succedendo e cosa sarebbe successo. George credeva che questa sarebbe stata la fine di Silver Fashion, in quanto per loro non c'era modo di depositare 64 milioni di dracme alla Banca Nazionale per liquidare le giacenze attraverso i clienti.

La situazione per Silver Fashion potrebbe essere descritta come segue:

1. Alla dogana di Atene la società aveva merce del valore di 80 milioni di dracme, pagate ai fornitori;
2. In base alle misure del governo, al fine di smistare la merce importata ai clienti la società avrebbe dovuto depositare, senza interessi per sei mesi, 64 milioni di dracme alla Banca Nazionale;
3. Data la svalutazione della dracma del 15%, la società avrebbe dovuto aumentare i prezzi la qual cosa avrebbe reso i propri prodotti meno competitivi nel mercato. Questo fatto prefigurò la possibilità di avere delle giacenze invendute e di dover affrontare un aumento delle proprie scorte.
4. I 64 milioni di dracme richiesti dalla dogana si sarebbero potuti ottenere solo attraverso un prestito, che avrebbe implicato il pagamento di interessi.

Così la società si trovava ad un bivio, cercando di decidere se liquidare attraverso i clienti oppure no.

La decisione che fu presa alla fine fu di correre il rischio, e procedere con il prestito e affrontando le ripercussioni che questa decisione poteva comportare. Al fine di minimizzare la

perdita causata da questo ostacolo imprevisto, Michael e Afrodite dovettero licenziare alcuni dei propri dipendenti, diminuendo così il costo del lavoro della società. L'autista fu sostituito da George. In ogni negozio al dettaglio individuarono un commesso in esubero, in totale tre persone. Allo stesso tempo cercavano nuovi clienti al fine di vendere questa nuova merce al più presto possibile. Seguendo una politica di vendita porta a porta, in ogni città e paese che potevano raggiungere, Silver Fashion riuscì a vendere tutta la merce importata nel giro di 40 giorni. Questo consentì alla società di recuperare i suoi 80 milioni di spese più il 20%, che fu sufficiente per coprire i costi totali sostenuti.

Dopo essere passati per questa situazione insidiosa, Afrodite e Michael si resero conto del pericolo di affidare tutto il proprio capitale alle importazioni. In aggiunta, l'incertezza dell'economia greca in quel momento, più la svalutazione della dracma che ebbe luogo in un arco di tempo di tre anni, fecero cambiare ai proprietari di Silver Fashion la natura della propria attività. Come risultato, divisero la loro attività di vendita all'ingrosso tra i produttori locali ed esteri, riducendo in tal modo il rischio legato alle transazioni estere per le fluttuazioni dei tassi di cambio e le svalutazioni della valuta. Così individuarono produttori di vestiti greci che sarebbero subentrati ad una quota rilevante dei loro fornitori di prodotti di buona qualità. Questa soluzione fu di fatti la loro salvezza, e Silver Fashion riuscì a sopravvivere alla crisi del mercato che seguì e a rimettere velocemente in sesto i propri affari. Questa ripresa degli affari continuò per sei anni. La parte della loro attività rappresentata dalla vendita all'ingrosso era solida e redditizia, così come i negozi al dettaglio.

Con il trattato di Maastricht (nel 1993), nuove condizioni stabilite per il mercato europeo consentirono la libera circolazione di capitale e merci e furono abbattute le barriere nel commercio per lo scambio di beni e servizi all'interno dell'area comunitaria. Inoltre, furono stabiliti tassi di cambio fissi per tutte le valute europee tra di loro, mentre la meta della moneta unica era già stata definita (fino all'implementazione dell'area dell'euro nel 2002) e i paesi membri avevano già sostituito la loro valuta nazionale con l'ECU (valuta europea all'epoca, ma non in circolazione). Tutte le procedure burocratiche ora erano semplificate e le importazioni dai paesi comunitari non dovevano più passare per le dogane e l'incertezza del tasso di cambio non era più un problema. Pertanto, con l'introduzione della valuta comune (l'euro), le transazioni internazionali erano state rese nuovamente semplici per Silver Fashion.

### **Il declino dell'industria della moda greca**

Dopo la stipula del Trattato di Maastricht, delle nuove linee guida europee stabilirono che il governo Greco avrebbe dovuto ridurre tutti i sussidi ai produttori del settore dell'abbigliamento. Il risultato di questa politica fu che il costo del lavoro per la produzione locale rese i produttori greci meno competitivi. Di conseguenza, le case di moda estere iniziarono a spostare i propri stabilimenti nei paesi a basso costo dei Balcani, come la Bulgaria e la Romania. La rapida morte dell'industria manifatturiera dell'abbigliamento in Grecia rese indisponibile qualsiasi tipo di fornitura locale per Silver Fashion e così la società iniziò a cercare nuove industrie nei Balcani per sostituire quelle greche che avevano chiuso. Tuttavia, il costo del trasporto era alto per i rifornimenti provenienti dai Balcani. In aggiunta, questi paesi non erano membri della Comunità Europea all'epoca e pertanto non c'erano facilitazioni per le transazioni attraverso l'uso di una valuta comune e la politica dei confini aperti del mercato comune dell'Unione Europea. Queste condizioni portarono la società ad uscire piuttosto rapidamente dal mercato dei Balcani.

La trasformazione delle forze economiche a livello mondiale e la concentrazione di gran parte della manifattura dell'abbigliamento globale in Cina, soprattutto a causa dell'ampia offerta di manodopera estremamente economica, stava rendendo in quel momento la manifattura dell'abbigliamento cinese una potenza predominante nel mercato globale. I cinesi presto diventarono i maggiori fornitori all'ingrosso in Europa e la rapida espansione del predominio cinese avrebbe fatto sì che le operazioni di vendita all'ingrosso di Silver Fashion non avrebbero potuto più competere con questo nuovo concorrente. Questo portò alla decisione di terminare le operazioni di vendita all'ingrosso di Silver Fashion e l'uscita da questo specifico mercato, che significò che la vendita al dettaglio era l'unico settore della società che rimaneva. Afrodite e Angelos rilevarono le azioni della società di Michael e continuarono con un solo negozio al dettaglio (chiusero gli altri due). Afrodite si occupava delle vendite, dell'allestimento delle vetrine, così come della decorazione del negozio. Angelos si occupava degli arredi, degli acquisti e dei finanziamenti.

Nel 2005, la concorrenza nel mercato al dettaglio era piuttosto intensa, e fu ulteriormente aumentata dall'introduzione nel mercato di alcune grandi catene multinazionali di vendita al dettaglio. La disponibilità di credito da parte delle banche commerciali consentì l'espansione di

piccolo negozi locali che erano concorrenti sia per i prezzi che per la qualità, e l'espansione economica negli anni antecedenti i giochi olimpici ospitata ad Atene nel 2004 aveva creato in generale un ambiente favorevole all'economia e agli affari. Tuttavia, aveva anche creato una bolla speculativa che faceva sentire i propri effetti a vari livelli, tra cui il costo della merce, alti tassi d'interesse, e valori immobiliari in crescita. Quasi tutti gli elementi coinvolti nel commercio erano ampiamente sopravvalutati, con il fitto di negozi situati in quartieri popolari raddoppiato o triplicato nel giro di pochi anni.

La crisi finanziaria internazionale che esplose nel 2008 ebbe un enorme impatto sulla Grecia. Innanzitutto, le banche smisero di fare credito agli imprenditori, e i pagamenti puntuali da parte dei clienti iniziarono a diventare piuttosto difficili. Presto l'economia iniziò a frenare. Inoltre le banche smisero di fare credito alle famiglie, i prestiti diminuirono, la liquidità aumentò, la domanda crollò e dovunque diminuì il consumo complessivo. Afrodite realizzò presto che le vendite diminuivano costantemente e che i clienti richiedevano prodotti più economici, così Silver Fashion avrebbe dovuto cambiare la propria politica di acquisto e di prezzo. I margini di profitto si ridussero considerevolmente, e contemporaneamente le vendite stavano crollando.

Le elezioni governative dell'ottobre del 2009 portarono alla luce i notevoli problemi fiscali che il governo greco stava affrontando. La Grecia era prossima alla bancarotta. Le conseguenti misure di austerità di emergenza ebbero un impatto negativo sui cittadini greci. L'industria del dettaglio era seriamente compromessa e alcuni negozi di vendita al dettaglio chiusero. Le banche smisero di offrire qualsiasi tipo di credito e la disoccupazione salì alle stelle. Dettaglianti e grossisti non avevano liquidità per adempiere ai propri obblighi. Nel contempo, gli affitti dei negozi diminuirono significativamente, il contante era molto richiesto e tutte le transazioni condotte in contanti portavano ad un notevole profitto. La diminuzione della domanda fece abbassare notevolmente i prezzi dei venditori all'ingrosso. Alla fine la bolla iniziò a sgonfiarsi e i proprietari rimasti a lungo con i negozi vuoti abbassarono ulteriormente i fitti.

Il mercato stava creando delle opportunità per l'inizio di nuove attività ad un costo molto basso.

Sfortunatamente, le proiezioni per l'economia greca non erano favorevoli. L'economia era entrata in un periodo di recessione, e degli analisti sostenevano che ci sarebbero voluti più di cinque anni per la ripresa economica. In aggiunta, altri analisti credevano che la situazione



sarebbe ulteriormente peggiorata perché sarebbe stato impossibile per la Grecia evitare la bancarotta ed il ritorno alla dracma (la vecchia valuta greca). Come risultato, l'ambiente era molto delicato e dominato da un forte senso di incertezza. La concorrenza diminuiva nel settore della vendita al dettaglio e molte imprese chiudevano, mentre altre riuscivano a mala pena a sopravvivere.

Fortunatamente, Silver Fashion aveva delle vendite relativamente stabili e guadagnava bene nonostante la crisi finanziaria. Con il costo del lavoro basso, dal momento che c'era solo George che lavorava con Angelos e Afrodite, e con spese fisse stabili, Silver Fashion era riuscita a restare solida nell'incertezza economica. Curiosamente, la crisi portò con sé anche nuove opportunità di espansione, in quanto i fitti dei negozi erano diventati molto più bassi, il costo della merce era crollato, e il governo aveva emanato delle nuove leggi che abbassavano i salari minimi e rendevano le condizioni di lavoro più flessibili. Di conseguenza, le condizioni di mercato erano diventate più favorevoli per gli imprenditori che volevano investire a basso costo, sebbene il rischio maggiore connesso a nuovi investimenti rendeva molto difficile prendere ogni decisione. La concorrenza era diminuita, ma nello stesso tempo i prezzi erano diminuiti significativamente. Come risultato, essere competitivi era complesso dato che i commercianti potevano acquistare a prezzi molto convenienti. Come conseguenza di questa instabilità finanziaria ed economica, non c'era una direzione chiara in cui una società potesse procedere.

### **Differenti opzioni strategiche**

Afrodite aveva sempre creduto che il commercio svolto da Silver Fashion sarebbe stato in genere definito di "alta qualità", mentre i prezzi si sarebbero potuti classificare come 'value-for-money'. Comunque, negli ultimi mesi, dati gli alti costi di acquisto per gli abiti di alta qualità, Afrodite e Angelos avevano iniziato a prendere in considerazione di abbassare la qualità dei propri prodotti potendo in tal modo tagliare i prezzi, rendendo in tal modo la vendita più attraente ad una fascia più grande di consumatori. Avevano già provato questa strategia acquistando pochi pezzi di qualità inferiore e avevano notato dei cambiamenti positivi relativamente al numero dei clienti e al volume delle vendite, così come la pubblicità mediante passaparola che questa pratica ha aveva messo in moto. Questo piccolo successo sollevò la questione se avessero dovuto spostare interamente la propria politica di acquisti sulla qualità media, sul commercio a costi inferiori.

Il mercato della moda femminile al dettaglio ad Atene può essere suddiviso in due categorie principali: (1) abiti non di marca, a basso costo; e (2) merce di marchi affermati, più costosa. Queste due categorie erano molto diverse per il fatto che attraevano diversi tipi di consumatori, differenziati innanzitutto in base alla propria disponibilità economica. La categoria economica può essere descritta come un mercato in cui ci sono due tipi di concorrenti – le piccole conduzioni familiari che di solito consistono di uno o due negozi, e le grandi catene multinazionali che offrono prodotti standardizzati non differenziati e che sono altamente competitive in termini di prezzo e qualità. Di conseguenza, per una persona che intenda aprire un negozio in questo settore, la competizione deriva principalmente da (1) le piccole attività situate nello stesso quartiere e in cui farebbero compere solo le persone del posto, e (2) i grandi centri commerciali situati nella zona e che attirano acquirenti in una sede grande da un'ampia zona geografica. Questi centri commerciali ospitano di solito catene di negozi di maggiori dimensioni che spesso vendono merce della stessa qualità e allo stesso prezzo dei piccoli negozi di zona. I fitti chiesti per punti vendita in questi centri commerciali di solito sono molto più alti di quelli dei quartieri di Atene ma il numero di visitatori è molto più alto di quello di una strada di periferia cittadina.

I negozi che vendono vestiti più costosi di solito si rivolgono a consumatori con un'alta disponibilità economica, donne che ricercano la qualità e che si preoccupano poco delle offerte. Dal principio della crisi finanziaria, questo settore del mercato si è ridotto e alcuni dettaglianti che si erano specializzati in questo segmento di mercato hanno modificato la qualità e i prezzi per andare incontro alla diversa domanda del pubblico che ora ha dei parametri più bassi in termini di qualità e di prezzo. Alcuni venditori al dettaglio di vestiti di alta qualità hanno iniziato a scendere da vestiti di alta qualità a vestiti di qualità media, mentre nel contempo alcuni piccoli negozi hanno chiuso nel corso dello scorso anno. I negozi che sono sopravvissuti hanno avuto apparentemente per loro l'esigenza di trovare dei mercati di vendita all'ingrosso meno costosi, per abbassare i propri prezzi, diventare più competitivi, e migliorare la qualità dei propri servizi al fine di continuare a essere redditizi. Nel frattempo, per le catene di negozi, il focus è stato sulla diminuzione degli oneri salariali e sfruttando il proprio potere di acquisto per vendere merce a prezzi molto più bassi di quanto non possano fare le piccole attività.

Cambiare la qualità dei vestiti in un negozio, unitamente al costo della merce, non è sempre una cosa facile da farsi. I produttori di vestiti economici non sono molti e spesso la qualità che offrono è molto scadente. Inoltre, questi produttori non sono facili da trovare, di solito non hanno sede in Grecia, e le spese di trasporto legate al trasporto del prodotto da una nazione ad un'altra sono piuttosto alte.

Se Afrodite e Angelos volevano cambiare la qualità della merce del loro negozio avrebbero dovuto anche correre il rischio di perdere una bella quota dei propri clienti che volevano vestiti di alta qualità. In questo caso la loro reputazione sarebbe stata danneggiata. D'altro canto, il passaggio da merce di alta qualità a quella di qualità media avrebbe attratto un numero piuttosto alto di potenziali clienti che potevano permettersi degli abiti di qualità inferiore. Di conseguenza, Silver Fashion può aprirsi al settore medio del mercato che adesso, a causa delle attuali condizioni economiche, comprende un numero di clienti più ampio. In questo modo, i costi per l'attività si ridurrebbero drasticamente, resterebbe una quantità minore di merce grazie ai prezzi più bassi, i prezzi diminuirebbero e questo consentirebbe un aumento del volume delle vendite. Se fossero riusciti ad aumentare le proprie vendite in percentuale maggiore della diminuzione dei prezzi, allora sarebbero stati in grado di aumentare complessivamente le loro entrate totali. Questo risultato, insieme ai tagli dei costi, potrebbe aumentare il margine di profitto della società.

### **Cosa fare?**

Mentre bevevano il loro caffè al tavolo della colazione e discutevano di quale direzione dare in futuro all'attività, Angelos iniziò a parlare della possibilità di aprire un nuovo negozio con un marchio diverso e rivolto ad un diverso settore di mercato. Un nuovo negozio, rivolto ad una diversa porzione del mercato, avrebbe potuto richiamare gruppi diversi di consumatori, dando una maggiore flessibilità alla gestione della merce che si sarebbe potuta spostare tra i negozi se richiesto, soprattutto durante il periodo dei saldi. Afrodite evidenziò il fatto che intraprendere una nuova attività con queste condizioni economiche poteva essere molto rischioso ed avrebbe potuto mettere a rischio la redditività del negozio esistente, ma Angelos sostenne che un negozio con prezzi medi con merce di media qualità non avrebbe richiesto un investimento troppo oneroso. Pensava anche che avrebbe potuto trovare un negozio con un fitto basso, in quanto i fitti nel pieno della crisi sono molto diminuiti per il grande calo nella domanda. Con l'aiuto del padre

avrebbe tinteggiato il negozio e montato tutti i mobili e gli scaffali necessari, e poi Afrodite avrebbe curato la decorazione. Dunque, i costi generali per l'avvio dell'attività sarebbero stati di gran lunga inferiori rispetto a quelli sostenuti in passato in casi analoghi. Nel contempo, avrebbero potuto fare pubblicità al nuovo negozio tra i clienti di Silver Fashion e in tal modo sarebbe potuto diventare popolare piuttosto velocemente. Tuttavia, Afrodite non era d'accordo. Lei riteneva che sarebbe stato troppo rischioso creare un nuovo marchio con un nuovo negozio, ed anche se i costi di avvio si sarebbero potuti mantenere piuttosto bassi, lei non riteneva che mancasse un nuovo negozio alla loro attività. Si preoccupava che i clienti potessero passare dal negozio più caro a quello più economico e che questo cambiamento nelle abitudini d'acquisto potesse mettere a rischio Silver Fashion. Si chiedeva anche se un tale negozio poteva essere ubicato in uno dei centri commerciali della città piuttosto che su una strada periferica come aveva proposto Angelos.

Angelos ebbe anche un'altra idea e suggerì che il nuovo negozio avrebbe anche potuto vendere online e su cataloghi e che questi canali avrebbero consentito di raggiungere un mercato del tutto diverso (giovani, persone abituate a fare acquisti online, ecc.). Questi canali avrebbero implicato dei costi di avvio, ma le spese complessive sarebbero state molto più basse di quelle dei loro negozi al dettaglio. Ad Afrodite non piaceva questa idea e voleva solo consolidare la loro posizione finanziaria durante la crisi economica e non assumersi alcun rischio con i propri soldi. Angelos le disse che stava avendo un comportamento conservatore e che questo era un periodo di opportunità e che lei avrebbe dovuto assumersi qualche rischio. Poiché la discussione diventava sempre più animata, George entrò nella stanza e chiese perché stessero urlando. Afrodite spiegò di essersi assunta rischi a sufficienza durante la sua carriera e che non aveva intenzione di assumersene altri in quanto sperava di andare in pensione nel giro di cinque anni con un conto bancario florido. Angelos aveva sempre pensato che avrebbe ereditato l'attività di famiglia ma adesso si domandava se la madre non avesse in mente di venderla. George cercò di calmare gli animi dicendo che aveva una nuova idea per l'attività – tornare indietro ai giorni passati che aveva tanto amato quando era un commerciante. Stava pensando di mettere un chiosco nel mercato del centro della città e vendere abiti economici senza preoccuparsi dei marchi, della pubblicità, o di qualsiasi altra preoccupazione legata alla prassi degli affari moderna, semplicemente comprare abiti ad un certo prezzo e rivenderli a più di quanto erano

stati pagati. Per un attimo tutti e tre rimasero seduti al tavolo della colazione, ciascuno perso nella propria idea riguardo alla direzione futura dell'attività. Troppo per una famiglia unita!

Autore:	Marina-Selini Katsaiti
Istituto:	United Arab Emirates University
Nazione:	United Arab Emirates