

# **MODAFIL (B): LA CRESCITA PER ADIACENZE**

Giorgio Invernizzi

Giorgio Invernizzi

## Modafil (B): la crescita per adiacenze

Paolo Lavino, terminata la lettura della sua vecchia relazione, ripercorre i passi salienti che lo hanno portato, con soddisfazione, al 2006.

Anno	Principali iniziative strategiche
1960	Anno di fondazione di <i>Modafil</i> . La formula imprenditoriale originaria è quella di uno dei tanti lanifici localizzati nel distretto laniero di Biella, in Piemonte.
1965	Modafil inizia a vendere per corrispondenza filati per aguglieria. Ogni anno l'azienda invia un catalogo generale, contenente 40 differenti tipi di lana in 700 colori diversi, a circa 500.000 clienti di sesso femminile; a questi seguono una media di 6 messaggi personalizzati inviati nel corso dell'anno alle medesime clienti.
1967	Il fondatore di Modafil, Paolo Lavino, profondamente convinto delle potenzialità della vendita per corrispondenza, fonda una nuova impresa, Euronova, caratterizzata da un catalogo generalista. Il suo obiettivo era quello di applicare il sistema di vendita per corrispondenza, già sviluppato con successo in Modafil, a una gamma più ampia di prodotti.
1973	Modafil abbandona sia la produzione che la vendita di filati rivolti alle imprese tessili, per concentrarsi esclusivamente sulla vendita per corrispondenza di filati per aguglieria.
1987	Paolo Lavino fonda la Mondoffice, azienda che vende per corrispondenza mobili e attrezzature per l'ufficio. Questa decisione imprenditoriale venne presa con l'obiettivo di diversificare in un comparto ad alto rendimento, caratterizzato dall'assenza di concorrenti forti.
1991	Modafil avvia la vendita per corrispondenza di biancheria per la casa ricamata (Ricami Esclusivi). L'obiettivo dell'imprenditore era quello di rivitalizzare l'attività aziendale, messa a rischio dalla costante riduzione del mercato dei filati per aguglieria, dovuta a fattori socio-economici.
1992	Modafil acquisisce Bottega Verde, una micro-azienda di vendita per corrispondenza di cosmetici naturali, proprietaria anche di un piccolo negozio a Pienza. I suoi ricavi erano di 350 mila Euro nel 1992, con un portafoglio di 12.000 clienti "attivi". Un anno dopo l'acquisizione da parte di Modafil Bottega Verde aveva già raggiunto 257.000 clienti attivi.  Nel corso dello stesso anno Euronova viene venduta alla Otto Versand, leader mondiale nella vendita per corrispondenza. La famiglia Lavino decide di concentrarsi sullo sviluppo di Bottega Verde e Mondoffice.
1994	Bottega Verde raggiunge 602.000 clienti attivi e i 20 milioni di Euro di fatturato.  Viene acquistata Natura Verde, azienda che opera nel segmento della vendita diretta con 1.700 presentatrici.
1995	Bottega Verde crea un proprio laboratorio di Ricerca e Sviluppo, essendo intenzionata a formulare e produrre internamente l'80% almeno dei prodotti in assortimento.

1996	<p>Modafil raggiunge il massimo fatturato: 95 milioni di euro.</p> <p>Viene acquisito uno stabilimento di produzione di cosmetici a Colorno (PR).</p> <p>Viene aperto un punto-vendita “test” di Bottega Verde.</p> <p>Viene rilevato il noto marchio Naj Oleari e i negozi di Milano e Roma, utilizzato nel tessile e accessori di abbigliamento e che dispone di alcuni licenziatari che utilizzano questo marchio nel settore dei regali.</p>
1997	<p>Il <i>Gruppo Modafil</i> vende la Mondoffice S.r.l. alla multinazionale francese PPT – Pinault Printemp Redoute.</p> <p>Viene acquistato il marchio Vestro, molto conosciuto in Italia, dalla società francese La Redoute (gruppo Pinault-Printemps). Il marchio garantisce un parco clienti globale di 7 milioni di contatti, di cui almeno un milione e 800mila acquirenti stabili negli ultimi periodi.</p>
1999	<p>Bottega Verde è l'azienda leader in Italia nella vendita per corrispondenza specialistica, con 2.5 milioni di clienti attraverso un catalogo che conta un assortimento di circa 1000 prodotti cosmetici e la creazione di circa 200 novità all'anno. Considerato il successo nella vendita per corrispondenza della marca Bottega Verde, la famiglia Lavino decide di investire nello sviluppo di una rete di punti vendita a conduzione diretta ed attraverso la formula del franchising.</p>
2000	<p>Il <i>Gruppo Modafil</i> (Modafil e Bottega Verde) raggiunge i 150 milioni di Euro di fatturato e si riscontra il sorpasso definitivo del contributo, in termini di fatturato, dei prodotti di Bottega Verde (circa 90 milioni) rispetto a quelli di Modafil (circa 60 milioni)</p> <p>Dopo una prima esperienza negativa (negli anni 1997-99), che aveva generato un atteggiamento negativo nei confronti del commercio elettronico, il <i>Gruppo Modafil</i> registra i primi risultati incoraggianti. Sulla base di questi segnali positivi, il gruppo ristruttura i suoi siti Internet.</p>
2004	<p>Bottega Verde è la prima marca cosmetica a capitale italiano operante in Italia e conta 170 punti vendita monomarca in tutto il territorio nazionale. I clienti per corrispondenza sono più di 4 milioni.</p> <p>Modafil S.a.s., invece, ha ridotto sensibilmente il proprio business, concentrandosi su alcuni cataloghi di nicchia e svolgendo diverse attività di servizio per Bottega Verde, quali promotion, stampa di cataloghi per terzi, arredi per negozi, copy e grafica.</p>
2006	<p>Bottega Verde conta 207 punti vendita monomarca aperti in tutta Italia, di proprietà e in franchising, situati in centri commerciali primari e in centri storici di città. Di questi, circa 80 sono punti vendita in franchising che beneficiano dell'esperienza delle strategie continuamente testate e messe a punto nei negozi diretti Bottega Verde. Nell'ottica di un consolidamento della rete di vendita, Bottega Verde ha l'obiettivo finale di raggiungere 500 negozi a copertura di tutto il territorio nazionale e un primo negozio pilota è stato aperto in Spagna.</p>