"*Le mode svaniscono, lo stile è eterno*" sentenziava il sommo Yves Saint Laurent. In effetti, queste parole tornano in mente assistendo ai corsi e ricorsi storici (e finanziari) del fashion system, in cui si susseguono fasi di lusso inaccessibile, intermedio, masstige. Il file rouge resta la ricerca di uno stile, individuale e collettivo in cui identificarsi e con cui, se possibile, distinguersi.

Il nuovo report pubblicato da **IADS (International Association of Department Stores)** rivela che la **moda contemporary e premium (il lusso accessibile)** rappresenta ora circa un terzo dell'offerta nei reparti femminili dei grandi magazzini.

Fondata nel 1928, l'International Association of Department Stores (IADS) riunisce i principali grandi magazzini di tutto il mondo per condividere conoscenze, promuovere l'innovazione e plasmare il futuro del retail. In quanto unica alleanza globale dedicata a questo format, sostiene i propri membri attraverso attività di ricerca, collaborazione e consulenza specialistica.

La **moda donna** resta una delle categorie più importanti nell'assortimento dei grandi magazzini e il suo peso complessivo **è rimasto pressoché invariato** nel 2025-26. Tutto ciò che la compone, invece, è cambiato. **I segmenti contemporaneo e premium dominano ora il panorama del settore; le strategie di acquisto si stanno dividendo tra canale digitale e fisico; il denim sta spingendo i grandi magazzini in direzioni opposte; e gli standard di presentazione, un tempo riservati al lusso, vengono sempre più dettati dalle catene di fascia media.**

La caratteristica strutturale distintiva della moda femminile nel biennio è il predominio del mercato medio. Tra i membri dell'IADS, i segmenti contemporaneo e premium rappresentano in media il 31% del business della moda femminile, seguiti dall'high-street e dalla fascia media con il 22% e dal contemporaneo avanzato con il 21%.

La direzione da seguire è ampiamente condivisa. **Bloomingdale's** (Stati Uniti) prevede che

il lusso accessibile e il designer, insieme al contemporaneo e al premium, saranno i segmenti più importanti entro due anni. **Breuninger** si sta orientando verso il lusso accessibile e il contemporaneo avanzato, mentre **TSUM Kyiv** (Ucraina) identifica già il lusso accessibile come il proprio segmento più forte, con il contemporaneo in crescita. **Tryano** (Chalhoub Group) (Medio Oriente)ancora più preciso, indicando la fascia di prezzo compresa tra 400 e 800 euro come quella in cui il sell-through è più forte. In mercati così diversi tra loro, ricorrono gli stessi nomi tra i best seller dei membri: Sandro, Maje, Max Mara e Self-Portrait nel segmento contemporaneo, Victoria Beckham, Ami Paris e Jacquemus nel segmento di alta moda.

Nella fascia top, la situazione è diversa. El **Palacio de Hierro** (Messico)ha reindirizzato parte del proprio budget di acquisto verso prodotti di lusso accessibili, con prezzi di ingresso contenuti, per compensare il calo registrato nella fascia più alta, mentre il settore contemporaneo e quello premium continuano a crescere. Alle **Galeries Lafayette**(Francia), il lusso rimane centrale per l'attività del flagship store nonostante le attuali sfide, e la risposta è stata quella di valorizzare l'ambiente piuttosto che ritirarsi dal segmento: la premiumizzazione del flagship store di Haussmann è completa e viene estesa agli altri negozi francesi.

Una delle questioni più dibattute negli acquisti nel settore della moda femminile è se concentrare il potere d'acquisto su marchi consolidati o diversificare verso le novità. I membri dell'IADS sono giunti a risposte diverse e, cosa ancora più importante, a risposte diverse a seconda dei canali. Breuninger, il cui business della moda femminile è prevalentemente online, offre la spiegazione più chiara: l'ampiezza dell'assortimento appartiene al digitale, dove i clienti cercano marchi familiari e si aspettano un assortimento ben fornito, mentre la novità appartiene ai negozi fisici, che devono generare entusiasmo e

dare ai clienti un motivo per venire. Le due non sono priorità in competizione tra loro, ma ambiti distinti.

Altri si stanno adattando. Dopo un anno in cui ha concentrato i propri acquisti su marchi consolidati, El Palacio de Hierro sta riequilibrando il proprio assortimento per mantenere il proprio ruolo nel sorprendere e ispirare i clienti. TSUM Kyiv ha adottato un approccio opposto: i prodotti di fine stagione hanno smesso di vendersi a partire dal 2024, spingendo il grande magazzino a infondere novità nei marchi di lunga tradizione con la selettività richiesta dalle condizioni di guerra.

È la pazienza a far funzionare la novità. È emerso un consenso sul fatto che tre stagioni rappresentino il minimo realistico prima che un nuovo marchio produca risultati significativi: Boyner fissa l'orizzonte a due o tre stagioni, mentre El Palacio de Hierro si impegna ad attendere almeno tre cicli di acquisto, investendo al contempo nella visibilità attraverso il marketing e il supporto all'e-commerce. Bloomingdale's aggiunge una dimensione operativa che le sole decisioni di acquisto non possono risolvere: i nuovi marchi vengono sistematicamente collocati in aree meno in vista del negozio, dove anche un marchio ben scelto fatica a farsi conoscere. La sua risposta è stata quella di creare delle "piattaforme di lancio" dedicate, spazi permanenti che offrono ai marchi emergenti l'esposizione necessaria al loro potenziale di vendita.

Il quadro del denim è diviso. El Palacio de Hierro e TSUM Kyiv registrano un calo del denim, con i marchi premium che perdono terreno. In risposta, quest'ultimo si è rifocalizzato su un numero minore di marchi premium, ha interrotto i carryover e si è orientato verso nuovi look a fasce di prezzo chiaramente premium, rendendo visibile e Bloomingdale's sta vivendo la situazione opposta. La domanda di jeans è in crescita sia nei negozi fisici che online, e marchi di jeans premium come Rag & Bone, Frame, Mother e Agolde hanno registrato una

crescita esplosiva nel mercato statunitense, con aumenti di prezzo assorbiti senza alcuna resistenza da parte dei clienti. Ciò è attribuibile a quattro fattori: il raggiungimento di una massa critica nell'assortimento; la trasformazione di ogni negozio in una vera e propria destinazione dedicata al denim; l'adozione di una varietà di vestibilità che va oltre la silhouette skinny, in modo che i clienti sentano il bisogno di possedere un capo per ogni stile piuttosto che un semplice sostituto di quello precedente; e la presenza in negozio di specialisti del denim ben preparati, poiché il denim è una categoria che può intimidire chi acquista e una consulenza su vestibilità, altezza del cavallo e lavaggi è determinante per la conversione all'acquisto. Come osserva Newstores, partner di IADS e analista del settore retail, il contesto è strutturalmente difficile, con Zara che sviluppa opzioni credibili a prezzi bassi e marchi storici come Levi's che moltiplicano i flagship store nei centri cittadini.

La quota media online dei membri nel settore della moda femminile è passata da circa il 20% nel 2024 a quasi il 22% nel 2025, rendendo i resi un costo strutturale piuttosto che un fastidio operativo. El Palacio de Hierro ha armonizzato tutte le guide alle taglie per eliminare i resi causati da taglie non uniformi, con conseguente netto calo dei tassi di reso da allora, e ha sostituito la sua regola unica sui resi con politiche specifiche per categoria, sebbene rimangano i cambi di taglia.

Il fattore decisivo è stata la comunicazione: la policy è stata presentata come informazione piuttosto che come restrizione, con una segnaletica chiara presso ogni cassa e online prima dell'acquisto, e la reazione dei clienti è stata positiva.
I rivenditori di fascia media e delle catene commerciali applicano ora direttamente le tecniche di presentazione del lusso, basandosi su un principio semplice: più si elimina, più valore acquisisce ciò che rimane. Il quarto piano del flagship store di Zara in Calle Serrano a Madrid, denominato «El Apartamento», si presenta come una galleria d'arte

contemporanea che, per caso, vende anche abiti; Bershka a Ibiza introduce schermi olografici e merchandising lifestyle nel mercato di massa. Questa democratizzazione dell'esperienza di acquisto premium rappresenta una sfida per i grandi magazzini: la differenziazione è più difficile quando ogni concorrente alza il livello della propria presentazione.

La ricetta di Newstores è chiara: i grandi magazzini devono essere padroni del proprio ambiente e dei marchi che trattano, anziché lasciare che siano i marchi a dettare le regole del punto vendita. John Lewis ha riportato Topshop come shop-in-shop rigorosamente alle condizioni di John Lewis, controllando cosa va dove, come viene illuminato e come lo spazio si relaziona con l'ambiente circostante. Selfridges applica la stessa logica nel suo Corner Shop a rotazione, dove la visibilità dei marchi è deliberatamente ridotta affinché i clienti notino prima di tutto Selfridges.

Le pressioni nel settore della moda femminile sono reali e le risposte sono altrettanto concrete: riposizionamento del segmento, acquisti specifici per canale, costruzione paziente del marchio misurata in stagioni anziché in settimane e recupero del controllo sugli spazi di vendita sottratto ai marchi. Il vantaggio duraturo dei grandi magazzini in questa categoria risiede nella loro capacità di tenere insieme complessità, profondità e novità, digitale e fisico, consolidato ed emergente, all'interno di un unico ambiente curato che nessun algoritmo, marketplace o boutique monomarca può replicare.

"La moda non è un qualcosa che esiste solo sotto forma di abiti. La moda è nel cielo, nelle strade, la moda ha a che fare con le idee, il modo in cui viviamo, ciò che accade" (Coco Chanel).