

MODELLI DI MANAGEMENT E DINAMICHE COMPETITIVE NEL SISTEMA MODA: IL CASO ZARA

Abstract

In the fashion business the changes in the competitive system over the last few years have led many firms to rationalise their operational processes. Time management represents the true critical factor in competitiveness. The managerial logics implemented by Zara, the famous Spanish brand, have been examined in depth in the empirical section of the paper, in order to single out “good practices” useful for other firms operating in the apparel sector.

1. Le criticità nel sistema moda

La piena soddisfazione dei bisogni della propria clientela, è l'obiettivo prioritario - di non facile realizzazione - che le imprese orientate al mercato si prefiggono; esso assume difficoltà ancora maggiori nei settori caratterizzati da comportamenti di consumo assai complessi ed imprevedibili.

Nel comparto della moda, i cambiamenti intervenuti in questi ultimi anni nel sistema competitivo hanno indotto molte imprese ad intraprendere iniziative di razionalizzazione dei processi operativi, finalizzate essenzialmente a migliorare la capacità di risposta alle istanze del mercato in termini sia di adeguatezza delle proposte commerciali sia di qualità dei prodotti; tutto ciò senza tralasciare, nel contempo, di provvedere a migliorare efficienza e velocità nell'intera *Supply Chain*.

Se si considera il settore dell'abbigliamento femminile, il *Bundle of Utilities* del prodotto è definito da numerosi aspetti che riguardano i caratteri intrinseci del bene (materiali, modello, lavorazione, vestibilità, finiture), il suo utilizzo (funzione d'uso, praticità, durata), le valenze estetiche e di stile, il livello d'innovazione e, sempre più, la ricchezza di varianti proposte. E' pur vero, però, che rispetto alla gestione delle variabili tipiche di questo business, è divenuto sempre più cruciale, ai fini del successo di mercato, il controllo del grado di soddisfazione del consumatore finale con riferimento al mix qualità-prezzo-styling dei prodotti commercializzati, il presidio dei canali di distribuzione, lo sviluppo di efficaci ed innovative politiche di comunicazione, l'integrazione tra i diversi attori della *Supply Chain*. In particolare, per le imprese del sistema moda il *management dei tempi* (di approvvigionamento dei tessuti, di produzione e consegna dei capi finiti) ha assunto negli anni un ruolo cruciale nel confronto competitivo (Abernathy, Dunlop, Hammond, Weil, 1999). Tuttavia, la necessità di abbreviare il ciclo operativo trova ostacoli sia a monte dei processi di confezionamento (filatura, tessitura), tra i fornitori di materie prime, sia lungo la catena di operatori dediti alle attività di commercializzazione e distribuzione fisica dei prodotti finiti. A tal riguardo, l'impresa spagnola cui fa capo il brand Zara rappresenta senza dubbio un *benchmark* aziendale di assoluto rilievo, che ha costruito il suo sviluppo su strategie incentrate sul presidio dell'intera catena di fornitura.

Il presente lavoro oltre ad esaminare le problematiche di gestione più rilevanti con le quali si confrontano le imprese operanti in questo particolare settore, mira ad approfondire le logiche gestionali che distinguono Zara, in modo da evidenziare, con maggiore dettaglio, le peculiarità di questa realtà imprenditoriale di successo. Ciò al fine di pervenire a considerazioni di carattere più generale sull'evoluzione delle dinamiche competitive nel *Fashion Business*.

2. I key driver settoriali

L'industria della moda presenta spunti di riflessione particolarmente interessanti per gli azienalisti, in virtù della complessità che caratterizza sia i comportamenti di consumo sia i meccanismi di risposta imprenditoriale alle variegate e mutevoli istanze del mercato. A tal riguardo, i criteri di segmentazione tradizionali si dimostrano sempre meno efficaci per descrivere ed interpretare fenomeni difficilmente inquadrabili e, soprattutto, assolutamente instabili (Saviolo, Testa, 2000, p. 143; Sabbadin, 1997), che rispecchiano un'evoluzione del "gusto" in direzione di una maggiore maturità, autonomia e selettività (Morace, 1998, pp. 47-48).

A tal riguardo, si sta manifestando una relazione di proporzionalità inversa fra il bisogno di stile (tendenza e innovazione) e il desiderio di vestire con prodotti di buona qualità, che potrebbe assumere un'importanza fondamentale nelle scelte strategiche delle imprese del settore. La crescente complessità della domanda si ripercuote infatti inevitabilmente sulle modalità di gestione dell'offerta attraverso le quali gli operatori industriali devono riuscire ad individuare e a "presidiare" nel tempo la formula aziendale più adatta ad interpretare e a soddisfare, senza compromettere la profittabilità del business, i bisogni di varietà e di innovazione esistenti nel mercato (Podestà, 1993). Nel caso dei prodotti ad elevato contenuto moda, per le imprese si pone il problema di riuscire a valorizzare tutti gli elementi di novità necessari ai fini di un'efficace politica di differenziazione (in merito alle strategie di *Brand Positioning* v. Aufreiter, Elzinga, Gordon, 2003)¹, disponendo di un arco temporale assai ristretto per ammortizzare gli investimenti necessari per realizzare ogni collezione. Si è in presenza, in effetti, di una vera e propria "trappola dell'innovazione strutturale continua" (Coda Spuetta, 1994), che mette continuamente a rischio il vantaggio competitivo acquisito nei confronti dei concorrenti.

Alcuni autori (Sciuccati, Varacca Capello, 1999) si sono proposti l'obiettivo di analizzare la varietà di "codici" generata dal lancio di una collezione, al fine di individuare gli strumenti di management più adatti a mantenere elevata l'efficienza nei processi operativi. La riduzione della complessità nella progettazione della gamma di vendita nell'industria della moda può essere ottenuta intervenendo da un lato sulla struttura delle collezioni e dall'altro razionalizzando la "distinta base" di prodotto (Forza, Vinelli, 1996). In sostanza, si cerca di sviluppare al massimo la cultura della produzione "ritardata", guidata da continue verifiche di mercato effettuate nei punti vendita; l'obiettivo risiede nell'individuazione della comunanza dei materiali e nella ricerca della differenziazione del prodotto nelle fasi finali del ciclo produttivo, con l'intento di conferire al sistema di offerta un elevato grado di profondità, attrattività e "freschezza"², cercando nel contempo di comprimere la componente di varietà cui non corrisponde un reale valore aggiunto per il cliente³.

Delineati i principali elementi di complessità sul fronte sia del marketing che della produzione, si ritiene opportuno soffermarsi brevemente sulle caratteristiche fondamentali del "prodotto moda" e sulle principali problematiche ad esso legate.

In primo luogo, *l'elevata deperibilità del prodotto*, che rende di fatto invendibili a prezzo pieno i capi rimasti sugli scaffali dei negozi alla fine di un ciclo naturale sempre più breve⁴; non meno importante è la maggiore o minore *adesione dello styling dell'articolo alle tendenze moda*, che può generare problemi di *overstock* nel corso della stagione di vendita. I costi ed i rischi dell'obsolescenza sono solitamente trasferiti a valle in capo ai dettaglianti, ai quali s'"impone" di

¹ La matrice valore-stili vestimentali consente di tradurre la lettura del mercato in decisioni di posizionamento coerenti, tenendo conto anche delle scelte della concorrenza. Sull'asse orizzontale vengono posti gli stili vestimentali (classico/tradizionale-contemporaneo-d'avanguardia) mentre sull'asse verticale viene riprodotta la segmentazione del mercato sulla base del prezzo (*Couture-Designer-Diffusion-Bridge-Better*) (Saviolo, Testa, 2000, pp.148-149).

² Sugli attributi di prodotto ritenuti rilevanti nella letteratura specialistica si vedano a proposito Saviolo e Testa (2000, pp.146 e ss.) e Foglio (2001, pp.169 e ss.). Le proposte degli Autori hanno consentito di scegliere gli attributi di prodotto più rilevanti per un consumatore di moda femminile.

³ Queste logiche vengono applicate in Giappone nella prima metà degli anni Settanta per rispondere all'esigenza di recupero di efficienza nei settori ad alta intensità di differenziazione produttiva. Sull'argomento di veda il contributo concettuale di Koudate e Suzue (1992) e quello empirico di Sciuccati e Varacca Capello (1999).

⁴ Il tempo "utile" per riuscire a collocare sul mercato a prezzo pieno le produzioni della moda tende ad essere sempre più breve. Per le collezioni autunno-inverno, ad esempio, la finestra temporale si è ristretta al trimestre ottobre-dicembre; mentre per la stagione primavera-estate il periodo di vendita inizia ad aprile per terminare alla fine di giugno. In sostanza, dunque, i mesi di attività promozionale nella moda rappresentano oramai circa il 50% del tempo complessivo che caratterizza in media il ciclo di vita commerciale dei beni in questione.

effettuare ordini completi con largo anticipo rispetto all'inizio della stagione; sussistono, però, anche problemi di natura opposta legati alle mancate vendite, causate da errate previsioni (verso il basso). Ciò spiega la propensione spiccata dei *retailer*, stretti dalla morsa della crisi di questi ultimi anni, verso canali e modalità di fornitura marcatamente più flessibili.

A tal proposito, le strategie adottate dalle imprese del sistema moda (specie quelle che propongono *total look* donna) mirano a seguire più da vicino l'evoluzione del mercato, al fine di aumentare il grado di soddisfazione dei consumatori, senza compromettere l'equilibrio del business dei rivenditori al dettaglio, che possono effettuare le proprie decisioni di assortimento "al più tardi", riducendo gli oneri e i rischi cui si accennava poc'anzi.

La società di consulenza direzionale KSA ha rilevato, in una ricerca di fine anni '90, che il 70% dei consumatori entra in un negozio di abbigliamento con un'idea precisa dell'articolo da acquistare, mentre ben il 49% di essi lo lascia senza comprare nulla a causa dell'inadeguatezza delle proposte. Fisher e Raman (1996) hanno sviluppato un nuovo approccio alla previsione della domanda di prodotti innovativi (per i quali non esistono dati storici), definito *Accurate Response*, che consente di effettuare le stime di più lungo periodo estrapolando i dati di fatturato delle prime due settimane di vendita⁵. Gli autori citati sostengono che l'applicazione di questo semplice metodo riduce in modo significativo l'errore di previsione. Naturalmente, l'implementazione di questa tecnica richiede adeguate dotazioni di strumenti informatici, un canale veloce e flessibile che produca e consegni in piccole quantità e con ridotti *lead-time* e modelli di supporto alle decisioni efficaci per gestire i livelli delle giacenze di prodotto.

Da quanto detto finora emerge, dunque, la centralità del presidio dell'efficienza delle *operation* e delle sperimentazioni manageriali finalizzate ad integrare i diversi attori della *Supply Chain* (Fisher, 1997; Vona, 2004). Ciò è dovuto in buona parte ai cambiamenti nei comportamenti dei consumatori, sempre più individualisti e desiderosi di "creare" autonomamente il proprio look, sia nella scelta delle tipologie di capi che in quella dei marchi.

Nel passato, infatti, gli obiettivi di differenziazione hanno portato ad un'esplosione incontrollata della varietà dell'offerta, trascurando i costi e i tempi di produzione e il livello di servizio al cliente. Attualmente, invece, anche per il settore dell'abbigliamento si è resa necessaria la razionalizzazione e la ipervelocizzazione del ciclo produttivo e logistico⁶, pur nel rispetto delle esigenze di marketing. In sostanza, il vantaggio competitivo non viene più sviluppato tramite le classiche azioni orientate a fare leva sul prezzo e/o sulla qualità, ma scaturisce da esperienze maturate nel management dei tempi (*Quick Response*)⁷ (Richardson, 1996)⁸.

3. Protagonisti e logiche di gestione nel sistema moda

La tempistica di produzione, insieme al numero di collezioni annuali realizzate, consente di classificare le imprese del sistema moda donna in *tre tipologie* (imprese del pronto-moda, imprese

⁵ Ad esempio, se nelle prime due settimane di una stagione si vendono duemila capi di un determinato articolo e la percentuale storica di vendite effettuate in tale periodo è del 10%, l'ammontare previsto delle vendite totali sarà di ventimila capi.

⁶ "Le imprese che sono diventate veloci nell'attività di produzione presto sono riuscite anche ad avere una rete distributiva sollecita, cicli rapidi di sviluppo dei nuovi prodotti, funzioni di assistenza alla clientela che operano con tempestività" (v. Blackburn, 1993, p.27).

⁷ Nella filosofia della QR la rete di operatori che compongono il sistema delle forniture di prodotti moda è alimentata da flussi bidirezionali di prodotti - che si muovono dal filatoio al cliente - e di informazioni - che rifluiscono dal consumatore verso i produttori di tessuti (Blackburn, 1993) - gestiti in base ad accordi di collaborazione che presuppongono la piena condivisione di obiettivi, strategie, tecnologie, codici e procedure di interscambio di dati. In questo modo si possono elaborare con rapidità e senza distorsioni grandi masse di informazioni raccolte direttamente sul mercato, da utilizzare a supporto di una politica di marketing e produttiva basata sul *Fine Tuning*. Si rimanda ai contributi di Lowson, King e Hunter, 1999 per approfondimenti sugli aspetti più generali; sulle applicazioni della QR al comparto della moda si vedano Ko, Kincade e Brown, 2000.

⁸ In questo settore non è prioritario essere dei *Leader*, ma è sufficiente operare come dei *Follower*. I *Leader* determinano in base alle proprie politiche le tendenze nei luoghi storici della moda: Parigi, Milano, New York, Londra e Tokio. Per coloro che operano nella dimensione dei *Follower*, invece, il vantaggio competitivo risiede nel *Time Management* ("giudicare velocemente ciò che si vende e farlo arrivare nei propri negozi prima dei concorrenti", Blackburn, 1993, p.201).

del programmato, imprese del pronto-programmato), delle quali si presenta nel seguito una breve sintesi delle principali differenze in termini di modalità operative.

Le imprese del pronto-moda (Extyn, Coconuda, ecc.) fanno della logica *Pull* il proprio obiettivo strategico. Esse, infatti, analizzano ed interpretano le risposte concrete del mercato rispetto alle collezioni delle principali case di moda, per poi lanciare, in tempi rapidissimi e con continuità durante la stagione di vendita, piccoli lotti di linee di prodotto stilisticamente rielaborate in chiave "originale". Per implementare tale filosofia di gestione è necessario disporre di una struttura produttiva molto flessibile e di un'organizzazione distributiva incentrata su punti di diffusione all'ingrosso localizzati in luoghi facilmente accessibili ai *retailer*, che siano efficienti, capaci di calibrare al meglio le scelte di referenziamento qualitativo e quantitativo (Sciarelli, Vona, 2000, pagg. 243-253) rispetto alle esigenze del mercato spaziale di riferimento e dotati d'immagine coerente con il prodotto trattato. D'altro canto, grazie al "pronto" il dettaglio specializzato può: a) ridurre i rischi nelle attività di gestione degli assortimenti (minori investimenti, minori rischi di obsolescenza, minori rischi di *Out of Stock*); b) valorizzare al meglio le proprie competenze di micromarketing; c) posticipare al più tardi il momento decisionale nei processi di composizione della gamma di vendita; d) offrire un mix di qualità, *styling* e varietà decisamente più accessibile per i segmenti quantitativamente più rilevanti del mercato.

In genere, i "prontisti" realizzano internamente le fasi di progettazione, campionatura, taglio, finissaggio e spedizione, delegando le lavorazioni intermedie a terzisti specializzati. Considerando il modello di gestione adottato e la tempistica delle diverse fasi del processo produttivo, nel pronto-moda coesistono due differenti tipologie aziendali: a) imprese "prudenti"; b) imprese che operano "al buio". Gli appartenenti al primo gruppo gestiscono un ciclo di lavorazione che comprende le attività di campionatura, verifica e lancio in produzione; mentre le imprese del secondo *cluster* riescono a fare a meno anche della fase di verifica.

I problemi stilistici che emergono nella fase di predisposizione del campionario, nei casi in cui si voglia comunque conferire una certa personalità alla collezione, possono essere gestiti affidando anche le attività a maggiore contenuto di "creatività" all'esterno, facendo ricorso a professionisti dello stile⁹, generalmente senza vincolo di esclusiva¹⁰. La decisione di assumere uno stilista scaturisce dal desiderio del vertice aziendale di costruire una propria immagine ed identità di marca, al fine di conferire all'iniziativa imprenditoriale una maggiore solidità ed autonomia commerciale. Le idee contenute nelle collezioni dei "prontisti" derivano soprattutto dai servizi fotografici delle sfilate in cui sono presenti le griffe più rinomate. Da ciò si comprende l'importanza del contributo stilistico, che aiuta le imprese *follower* ad effettuare l'analisi, la selezione ed il ripensamento in chiave "originale" delle tematiche proposte con largo anticipo dai *leader* della moda, al fine di differenziare l'assortimento e l'immagine aziendale da quella dei concorrenti che adottano la medesima logica industriale e fanno uso delle medesime fonti di creatività. La predisposizione di una campionatura composta da una decina di articoli richiede pochi giorni, seguiti, nelle imprese che operano con la formula più prudente, da una fase di "verifica" che consiste nell'effettuare un rapidissimo test di mercato con un gruppo selezionato di clienti.

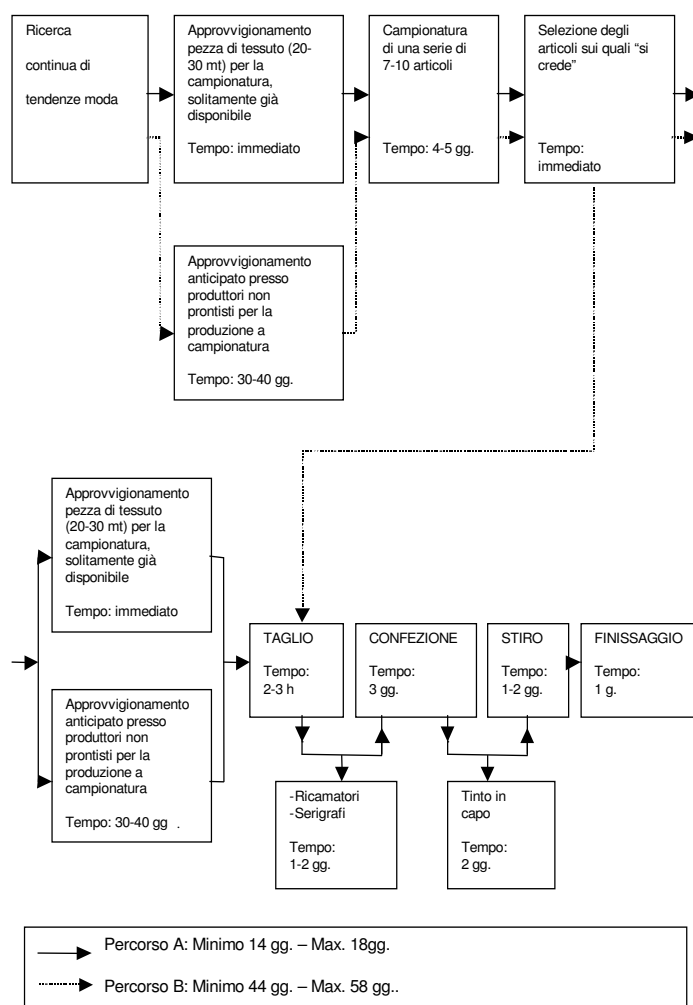
In breve, per le imprese di pronto-moda è possibile individuare due processi operativi alternativi (v. figura 1). Nel "percorso A" l'approvvigionamento dei tessuti si realizza in due momenti diversi (realizzazione del campionario e lancio in produzione), ma in entrambi i casi la disponibilità della materia prima viene acquisita sul mercato "spot", nel momento in cui si manifesta la necessità. Nel "percorso B", invece, gli approvvigionamenti vengono "anticipati", determinando un allungamento considerevole della durata del ciclo operativo (¹¹).

⁹ Lo stilista progetta e disegna le collezioni. Il modellista, invece, dispone generalmente solo delle competenze tecniche necessarie per dare concretezza industriale al prodotto della creatività; indica come tagliare il tessuto e quali saranno le misure degli elementi che lo compongono.

¹⁰ La scelta dello stilista esterno implica l'assunzione del rischio che egli svolga la propria attività anche a favore di altre imprese concorrenti.

¹¹ Si veda la tempistica riportata nella figura 1, stimata ipotizzando velocità medie di un lancio in produzione di 1.000 capi per codice di articolo. Naturalmente, per le imprese che operano con maggiore prudenza, le attività di verifica finalizzate ad attenuare il rischio di mercato comportano un allungamento ulteriore dei tempi di circa una settimana.

Figura 1 Percorsi operativi delle imprese di pronto-moda (Fonte: ns. adattamento da Irpet, 1991)



Le imprese del programmato (Dolce&Gabbana, Cavalli, ecc.), a differenza di quelle del pronto-moda, cercano di affermarsi come *market-maker* nella fascia alta di mercato, elaborando idee innovative e produzioni che anticipino le tendenze della domanda. Evidentemente queste differenze di filosofia aziendale si riflettono sulla durata del *lead time* industriale, che varia a seconda del grado di accuratezza e complessità delle produzioni e del grado di propensione al rischio del management. Senza entrare nel dettaglio delle specificità operative della formula (per approfondimenti v. Varacca Capello, Ravasi, 2002), è sufficiente in questa sede richiamare una delle maggiori problematiche di gestione delle imprese del “programmato”: la riduzione dei tempi di consegna ai dettaglianti. Le soluzioni messe in pratica vanno dall’anticipo degli ordini di tessuti all’inserimento di linee distribuite in un secondo momento rispetto alle collezioni principali, avvicinando il modello di produzione alle logiche del “pronto”. Chiaramente la prima strada porta ad un aumento della rischiosità del business, che solo l’avvio di una politica di collaborazione con i fornitori può contribuire ad attenuare.

Per quanto concerne, invece, l’opzione di lancio differito di collezioni secondarie che seguono quella principale, c’è da dire che nel settore della moda sono sempre più numerose le imprese che adottano modelli di gestione ibridi (il cosiddetto *pronto-programmato*; Patrizia Pepe, Pinko, ecc.), che

cercano di conciliare al meglio i vantaggi del “pronto” e del “programmato”; l’obiettivo, in questi casi, consiste nel riuscire ad abbinare alle collezioni stagionali - progettate e realizzate in tempi decisamente più compressi rispetto alle produzioni *leader* - un numero più o meno elevato di *flash* dedicati a particolari momenti di consumo (la cerimonia) e/o ad articoli realizzati a valle di un intenso lavoro di lettura delle tendenze di mercato, successivo alla distribuzione dei codici “programmati” con maggiore anticipo.

Ad esempio, per la *stagione autunno-inverno* (a Nord dell’Equatore), gli ordini della “collezione base” si raccolgono a giugno e ad inizio luglio, per essere messi a disposizione dei rivenditori al dettaglio tra settembre ed inizio ottobre. Contemporaneamente, si raccolgono gli ordinativi dei prodotti della “collezione invernale” - destinati al consumo nei periodi più freddi dell’anno - resi disponibili a novembre. In questo mese viene solitamente lanciata e commercializzata la linea di articoli per il Natale e il Capodanno, che i dettaglianti possono acquisire già agli inizi di dicembre.

La tempistica segue sostanzialmente le stesse logiche anche nella *stagione primavera-estate*, sebbene con tempi più compressi per l’assortimento “*basic*” (si veda il riepilogo schematico riportato in tabella 1). S’inizia, infatti, tra dicembre ed inizio gennaio, con la raccolta degli ordini dei prodotti della “collezione base”, la cui disponibilità al dettaglio in genere viene assicurata tra febbraio e marzo. In questo lasso di tempo si propone alla clientela la “collezione estiva”, che arriva in possesso dei *retailer* nel periodo tra fine aprile ed inizio maggio. Contestualmente, al pari dell’inverno, alcuni operatori provvedono a lanciare il cosiddetto *flash* per le cerimonie estive, che entro la fine del mese di maggio deve essere già pronto per la consegna ai dettaglianti.

Tabella 1 *La tempistica media nel “pronto-programmato”*

<i>Stagioni</i>	<i>Collezione base</i>	<i>Integrazione stagionale</i>	<i>Flash cerimonia</i>	<i>Flash tendenza</i>
<i>Autunno-Inverno</i>	<i>Ordini:</i> giugno- luglio <i>Disponibilità retail:</i> settembre- ottobre	<i>Ordini:</i> settembre- ottobre <i>Disponibilità retail:</i> novembre	<i>Ordini:</i> novembre <i>Disponibilità retail:</i> dicembre	<i>Ordini:</i> inizio mese <i>Disponibilità retail:</i> fine mese
<i>Primavera-Estate</i>	<i>Ordini:</i> dicembre- gennaio <i>Disponibilità retail:</i> febbraio- marzo	<i>Ordini:</i> febbraio- marzo <i>Disponibilità retail:</i> aprile- maggio	<i>Ordini:</i> aprile <i>Disponibilità retail:</i> maggio	<i>Ordini:</i> inizio mese <i>Disponibilità retail:</i> fine mese

Naturalmente, la tempistica riportata nella tabella precedente non esclude che nel settore operino imprese con *lead time* più o meno dilatati, con assenza ovvero con uso ancora più intenso di *flash* infra-stagionali (come avviene ad esempio per Zara); nel business della moda si sta assistendo, infatti, ad un proliferare continuo di sperimentazioni manageriali basate sulla miscelazione sapiente delle logiche contrapposte del “pronto” e del “programmato”, finalizzate a trovare il *trade-off* più competitivo e, allo stesso tempo, più equilibrato sul piano delle grandezze economico-aziendali fondamentali.

4. Vantaggi e rischi della subfornitura nel business della moda

Il ricorso alla subfornitura costituisce un fenomeno consolidato nelle strategie operative delle imprese “confezionatrici” della moda (Da Villa, Panizzolo, 1996), che abitualmente ricorrono a fornitori specializzati per la gestione di determinate fasi del ciclo produttivo (taglio, cucitura, stiro, imballaggio, finissaggio, etc.). In particolare, le lavorazioni più frequentemente delegate all’esterno sono il taglio e la confezione completa, ma anche lo stiro, il controllo e l’imbusto.

I rapporti di subfornitura sono stati, per lungo tempo, gestiti attraverso il decentramento locale o nazionale. Piccole o piccolissime imprese hanno costituito network in grado di soddisfare le esigenze di tempestività con il vantaggio ulteriore della prossimità. Tuttavia, accanto alle imprese terziste italiane, si sono fatte avanti quelle straniere, che rappresentano un pericolo concorrenziale per un business, come quello della moda, ad elevata intensità di manodopera, a causa del considerevole divario nel costo del lavoro. Per questo motivo è in atto un processo di razionalizzazione delle

relazioni di subfornitura, che pone il ricorso alle lavorazioni esterne al centro di valutazioni ancora più attente.

Da Villa e Panizzolo hanno studiato¹² il fenomeno in questione e sono giunti all'individuazione di differenti opzioni strategiche (nel ricorso alle terze parti industriali), distinguendo il caso delle imprese operanti sul programmato da quelle del pronto-moda. In particolare, gli autori citati giungono alla costruzione di un modello interpretativo delle relazioni fra committenti e subfornitori considerando le seguenti dimensioni: tipologia d'impresa (programmato o pronto-moda) e livello di qualità (alto o basso). Dall'incrocio delle variabili considerate emerge quanto segue:

- per le imprese del pronto-moda, che mirano a realizzare prodotti di tendenza senza prestare particolare attenzione alla qualità, è premiante impostare i rapporti di subfornitura su basi essenzialmente negoziali;
- per le imprese del programmato posizionate su un target medio, si ritiene invece necessario aumentare il grado di "integrazione operativa" fra i soggetti coinvolti nel network produttivo, al fine di favorire la regolarità e la velocità dei flussi di materiali e la conseguente riduzione dei *lead-time* operativi;
- per le imprese del programmato che ambiscono a servire la fascia alta del mercato, infine, la collaborazione tra soggetti della rete dovrebbe andare ben oltre gli aspetti più operativi, per trasformarsi in una vera e propria *partnership* strategica, finalizzata a sperimentare innovazioni di prodotto e di processo attraverso le quali aumentare la capacità competitiva dell'intero sistema.

Da Villa e Panizzolo ritengono anche che le peculiarità gestionali tipiche delle imprese "prontiste" non possano sposarsi con una politica industriale attenta anche alla qualità del prodotto¹³. A parere di chi scrive tale affermazione oggi appare non completamente condivisibile, considerata l'evoluzione degli operatori del pronto-moda di questi ultimi anni¹⁴, che sovente ricorrono a forniture di materiali di livello più elevato (il suddetto "percorso B" nella figura 1), dispongono di un *know-how* consolidato - frutto di anni di esperienza nella produzione "conto terzi" per importanti case di moda - e adottano politiche distributive selettive, in molti casi qualificate dallo sviluppo di reti di punti di vendita al dettaglio (diretti e/o in *franchising*).

Ciò non di meno, la realizzazione di prodotti di pronto-moda che mirano a soddisfare le fasce di clientela più esigenti sul fronte sia dello *styling* sia della vestibilità e dell'accuratezza delle rifiniture dei capi, richiede un ripensamento sostanziale delle scelte in materia di subfornitura, che in taluni casi potrebbe anche portare ad un incremento robusto del ricorso all'internalizzazione per determinate *operation* cruciali per la protezione di investimenti con tassi di "deperibilità" ed appropriabilità così elevati (v. caso Zara). La mancanza di stabilità e di esclusività nelle relazioni con i terzisti comporta, infatti, elevati rischi con riferimento alla costanza dei livelli qualitativi ed ai possibili comportamenti opportunistici da parte del subfornitore, che potrebbe "trasferire" ad imprese concorrenti il *know-how* del committente, ovvero potrebbe sfruttarlo a proprio vantaggio lanciando sul mercato una propria linea di prodotti.

5. La gestione del trade-off tra flessibilità e qualità

In termini più generali, per riuscire a coniugare le esigenze di velocità operativa e di flessibilità strutturale con la necessità di elevare gli standard qualitativi delle produzioni, le imprese del sistema moda possono adottare filosofie di gestione differenti (Irpet, 1991). Alcuni operatori ritengono che la fonte del vantaggio competitivo in questo business vada ricercata essenzialmente sul versante dell'innovazione tecnologica di processo, con riferimento in particolare all'evoluzione dei sistemi a basso "consumo" di manodopera. L'obiettivo prioritario, in questi casi, è l'accorciamento continuo dei cicli produttivi, al fine di ottenere vantaggi significativi in termini sia di "*Time to Market*" che di

¹² Lo studio è stato condotto su 24 imprese in cinque regioni del Nord Italia (Piemonte, Lombardia, Veneto, Emilia-Romagna e Toscana) mediante interviste dirette.

¹³ "Many interviews, with experts and people active in the industry, made it clear that responsive firms do not produce high quality articles. This can be understood if one thinks, for example, of how the raw materials are bought (almost always chosen from those already available in the fabric supplier's stocks), of which outlets are used for selling the products (usually wholesalers) and of the lack of specific know-how that is a common distinguishing feature of such firm" (v. Da Villa, Panizzolo, 1996, p.47).

¹⁴ Il riferimento è rivolto in particolare a coloro che hanno sposato le logiche del pronto-programmato.

efficienza e produttività; anche se ciò, da un lato, può vincolare in qualche misura le scelte di prodotto e, dall'altro, può condizionare il grado di flessibilità del modello di gestione della produzione (Chen, 1995), che viene di fatto a dipendere dai tempi di riattrezzaggio dei macchinari e dalla capacità che essi hanno di gestire la varietà e mutabilità delle gamme di vendita¹⁵.

In altri casi, invece, è la capacità organizzativa e manageriale ad essere considerata il pilastro sul quale costruire il successo imprenditoriale nel settore, che richiederebbe l'introduzione di dosi massicce di lavoro "generico". A tal riguardo, è interessante l'impostazione del processo produttivo che adotta i principi della *Group Technology* (v. Da Villa, Panizzolo, 1992)¹⁶.

Tradizionalmente il sistema produttivo degli operatori della moda viene organizzato fisicamente adottando un *layout* per reparti - disposti nello spazio in funzione della sequenza del ciclo produttivo - che raggruppano tutte le lavorazioni di uno stesso tipo (Chuter, 1988). Un sistema a celle (detto anche modulare), invece, è riconoscibile dal *layout* dei macchinari: ogni cella è specializzata per tipologia di prodotto/mercato e contiene tutti i macchinari, le attrezzature e le risorse umane necessarie alla realizzazione del ciclo produttivo assegnato. In questo modo, ogni capo viene realizzato senza la formazione di scorte intermedie (*Buffer Stock*), senza soste o inutili attese¹⁷. A fronte di questi benefici, però, vi è da rilevare da un lato la difficoltà di reperire manodopera flessibile e, dall'altro, le problematiche derivanti dalla necessità di implementare innovazioni radicali nelle modalità di gestione dell'impresa.

Si potrebbe anche seguire la strada della "focalizzazione sull'infrastruttura" (Cooklin, 1991), che richiede l'adozione di sistemi UPS (*Unit Production System*), le cui caratteristiche essenziali sono le seguenti:

- unità di produzione rappresentata da un singolo capo e non dai cosiddetti "fagotti";
- componenti del capo trasportati automaticamente da una stazione di lavoro all'altra in base ad una sequenza predeterminata dal sistema informativo;
- stazioni di lavoro disposte in modo che i componenti vengano a trovarsi il più vicino possibile in prossimità del lavoratore in posizione ergonomica, al fine di facilitarne l'operatività¹⁸.

¹⁵ Nel 1983 lo Shirley Institute britannico e il Salford University Industrial Centre rilevarono numerosi problemi legati allo sviluppo dell'automazione nell'assemblaggio dei capi: solo il 2% delle operazioni studiate poteva essere eseguita dai robot. Ancora oggi solo il 37% delle operazioni di cucitura è automatizzabile (cucitura a due dimensioni); prevale, dunque, la manodopera, nonostante l'utilizzo di macchine multifunzionali riprogrammabili su base elettronica.

¹⁶ Gli autori citati fanno rilevare come con il termine *Cellular Manufacturing* ci si riferisca ad un'applicazione della *Group Technology* nell'area della produzione. Spesso, infatti, i termini *Group Technology* e *Cellular Manufacturing* vengono utilizzati come sinonimi, dimenticando che quest'ultima espressione rappresenta solo una delle possibili applicazioni della *Group Technology* nell'ambito manifatturiero, assieme al CAD, nell'area della progettazione dei prodotti e al CAPP (*Computer Aided Process Planning*) nella pianificazione dei cicli di produzione.

¹⁷ Un'esemplificazione del modo in cui una produzione di tipo modulare consenta di realizzare una soluzione flessibile e più veloce nel rispondere alla domanda del mercato viene effettuata da Blackburn (1993, pp.272-273). Uno studio condotto dal *Clemenson Apparel Research Institute*, che ha preso in considerazione un campione di aziende di abbigliamento passate da un sistema produttivo di tipo tradizionale ad un sistema a celle, ha evidenziato una serie di benefici connessi all'adozione della produzione modulare (Forza, Vinelli, 1996): a)miglioramento della qualità del 65,3% (con valori compresi fra il 12% e il 97%), misurato in base al numero dei prodotti difettosi e dei resi dai clienti; b)riduzione dell'incidenza della manodopera nei costi diretti dello 0,3% (grazie alla trasversalità nelle competenze dei lavoratori); c)miglioramento dell'efficienza della manodopera del 7,7% e del 13,4% a livello di gruppo; d)riduzione del tempo speso nelle attività che non generano valore aggiunto (dal 57,1% al 5,7%); e)riduzione del 10% del rapporto fra numero di operatori coinvolti in attività indirette e numero di operatori coinvolti in attività dirette (determinata dalla riduzione delle figure di supervisori e *controller*); f)riduzione dello spazio necessario alla produzione del 36,9% (grazie alla riduzione delle scorte dei semilavorati e malgrado l'aumento del numero delle macchine); g)riduzione dell'assenteismo del 40% (grazie allo sviluppo del senso di appartenenza al gruppo).

¹⁸ In sostanza gli UPS sono sistemi di *handling* dei materiali interni alla fabbrica, composti da trasportatori su rotaia sospesi, che hanno come obiettivo il governo e la sincronizzazione dei cicli produttivi e dei flussi operativi. L'adozione da parte delle imprese del *Fashion System* dell'UPS permette di ottenere i seguenti vantaggi (Forza, Vinelli, 1996): a)aumento della qualità dei prodotti (i capi, infatti, non essendo raggruppati in fagotti, sono sempre visibili durante le varie fasi della lavorazione, facilitando l'individuazione dei difetti); b)minimizzazione dei tempi e dei costi di cambio articolo (tali sistemi sono infatti "riprogrammabili" e rendono molto semplice la riorganizzazione delle linee);

Sia la produzione modulare che i sistemi UPS risultano vantaggiosi se confrontati con i più diffusi modelli “*batch*” a ciclo intermittente, anche se tra loro sussistono profonde differenze. In particolare: la produzione modulare richiede un investimento robusto nella formazione della manodopera, mentre i sistemi UPS comportano uno sforzo di natura essenzialmente finanziaria; nella produzione a celle il cambio articolo, il bilanciamento ed il controllo della produzione sono gestiti dagli operatori, mentre negli UPS il processo è informatizzato; le “celle” richiedono operatori multifunzionali, mentre gli UPS fanno leva sulla specializzazione del lavoro; le “celle” occupano meno spazio, hanno un tempo di attraversamento più basso, una più alta qualità dei prodotti ed indici di redditività e di efficienza della manodopera più elevati, mentre gli UPS presentano una più bassa incidenza degli oneri della manodopera sul costo del prodotto.

Ad ogni modo, si ritiene che la produzione modulare consenta di ottenere vantaggi superiori rispetto agli UPS a fronte di un investimento assai inferiore, anche se essa è molto più difficile da realizzare, in quanto legata alle capacità ed alla determinazione del management profuse nella difficile fase di gestione del cambiamento. Naturalmente, ibridando al meglio le due logiche (“celle” e UPS) si possono ottenere risultati ancor più rilevanti, anche se a fronte di una maggiore complessità attuativa.

6. La gestione dei canali distributivi

Si è detto in precedenza, che i cambiamenti ambientali e la sempre più agguerrita competizione commerciale, rendono necessario un più attento e tempestivo controllo delle dinamiche e delle tendenze evolutive del mercato, nonché del sistema distributivo. Ciò rende di fatto inevitabile, anche nel comparto della moda, l’esplorazione di percorsi di sviluppo diretti verso una maggiore integrazione a valle, che richiedono in tutti i casi un maggiore presidio della rete di vendita al dettaglio (Cristini, 2003).

Nella distribuzione dei prodotti del *Fashion System*, però, l’apporto di competenze di micro-marketing degli operatori commerciali specializzati rappresenta un *plus* competitivo di cui le imprese di produzione difficilmente possono privarsi. Si tratta, dunque, di sperimentare soluzioni di *trade-off* equilibrate che preservino, da un lato, i vantaggi della presenza diretta sul mercato con punti di vendita di proprietà e, dall’altro, gli innegabili benefici derivanti dalla collaborazione strategica con gli imprenditori del commercio.

È fuor di dubbio, infatti, che l’integrazione a valle nel *retailing* mediante lo sviluppo di una catena di negozi consente di ottenere risultati migliori sul piano dell’omogeneità dei comportamenti e delle scelte di management all’interno della rete commerciale, in virtù del maggior controllo sulle leve di gestione affidate al personale addetto alla conduzione dei punti di vendita (immagine, servizio alla clientela, assortimento); così come, è altrettanto vero che l’esperienza e le competenze degli operatori commerciali indipendenti più qualificati, se ben gestita, può fornire un contributo fondamentale per affrontare, con un approccio non generalista, mercati assai complessi e mutevoli come quello della moda.

Negli anni novanta, le imprese della moda hanno concentrato gli investimenti sul potenziamento dell’immagine e della penetrazione commerciale mediante l’impiego massiccio del *franchising*. In effetti, l’adozione di questa formula consente di sviluppare strutture flessibili e “leggere” sul piano dell’impegno finanziario. Naturalmente, ciò presuppone uno sforzo importante da parte dell’impresa concedente, finalizzato a far crescere il livello di cultura manageriale dei partner commerciali, e a sistematizzare e a formalizzare i contenuti e le regole di funzionamento del rapporto di collaborazione.

Questa formula, però, in questo business, potrebbe non essere sempre lo strumento più adatto a supportare una politica di sviluppo vincente nel tempo; ad avvalorare questi “dubbi” ci sono varie esperienze di parziale o totale insuccesso, ovvero testimonianze eccellenti come quella di Zara (v. infra), che sembrano indicare percorsi completamente opposti, quasi integralmente imperniati su strategie d’integrazione verticale proprietaria (Bezos, 2004).

A tal riguardo, è noto che le forme di collaborazione intermedia tra mercato e gerarchia richiedono dosi massicce di fiducia e di *knowledge*, per far fronte alle problematiche di gestione derivanti dalla necessità di coordinare soggetti giuridicamente indipendenti. Accuratezza nella progettazione della relazione, trasparenza e chiarezza nei comportamenti e negli strumenti contrattuali, mantenimento di

c)diminuzione del tempo di addestramento, in quanto gli operatori devono apprendere solamente le tecniche di cucitura; d)riduzione delle scorte di semilavorati del 70%; e)riduzione dei tempi di attraversamento dell’80%.

condizioni di reciproca vantaggiosità, empatia verso le esigenze del partner, attenzione all'integrazione organizzativa e culturale sono, in generale, fattori fondamentali per garantire maggiori possibilità di successo alla complicata gestione delle relazioni interimprenditoriali (Sciarelli, 1996). Ciò detto, il segnale di disaffezione testimoniato da alcuni operatori della moda verso il *franchising*, cui corrispondono sentimenti di delusione e, talvolta, di rabbia, può ricondursi al mancato rispetto di queste regole generali o il riflesso di fattori gestionali specifici del business, che ne rendono particolarmente complessa e rischiosa l'implementazione. E' innegabile, infatti, che l'"instabilità delle collezioni" - scelta irrinunciabile per le imprese prontiste, che costruiscono il proprio vantaggio competitivo sul "rinnovamento continuo" della gamma durante la stagione - rappresenti sovente una fonte di malfunzionamenti, sul versante sia commerciale sia logistico, nel processo di alimentazione della rete di vendita. Pertanto, fenomeni di fatto strutturali nelle catene di *franchising* di "pronto" come la "mancanza di prodotto" (buchi di assortimento in termini di varianti, taglie, colori, quantitativi), l'inadeguatezza dei meccanismi di diffusione delle novità - affidati in buona sostanza alla capacità dei *dealer* di programmare *shop expedition* frequenti e tempestive, ma nel contempo sostenibili sul piano dei costi e del consumo di tempo - ovvero le carenze di marketing riscontrate di frequente (appiattimento delle proposte, qualità incostante, politiche di prezzo non coordinate, superficialità nella gestione della *brand image*), costituiscono solo un'esemplificazione, seppur significativa, dei fattori di criticità *industry specific* alla base dell'insoddisfazione nei confronti del *franchising* rilevata nel confronto con alcuni *opinion leader* del settore. Negli ultimi anni, infatti, particolarmente difficili a causa del calo dei consumi voluttuari, si sta assistendo alla sperimentazione, da parte di alcune catene di *franchising* dell'abbigliamento importanti (Mango), del sistema di commercializzazione basato sulla fornitura della merce "in conto vendita", che introduce la clausola contrattuale del reso dell'invenduto a fine stagione. Tale formula in realtà si manifesta anche in forme meno estreme, con intensità e tecnicità differenziate da catena a catena, tutte accomunate dall'intento di ridurre i rischi per gli operatori del dettaglio.

7. Il caso Zara

Nel sistema moda, l'impresa spagnola titolare del *brand* Zara¹⁹, presente in oltre 40 paesi con più di 1600 punti di vendita, con un fatturato 2002 prossimo ai 4 miliardi di euro, rappresenta una realtà imprenditoriale di grande rilevanza²⁰. Pertanto, l'analisi di questo caso può contribuire a chiarire la collocazione del modello di gestione adottato nell'attuale panorama tipologico del settore e le principali caratteristiche distintive.

Zara propone, a prezzi particolarmente contenuti, articoli di abbigliamento di tendenza disegnati, prodotti e distribuiti in poche settimane. La politica aziendale - simile per molti aspetti a quella seguita dalle imprese del pronto-programmato - si fonda, essenzialmente, su una struttura operativa integrata, che permette di *controllare l'intera Supply Chain* e di rinnovare parte dell'offerta finanche due volte a settimana.

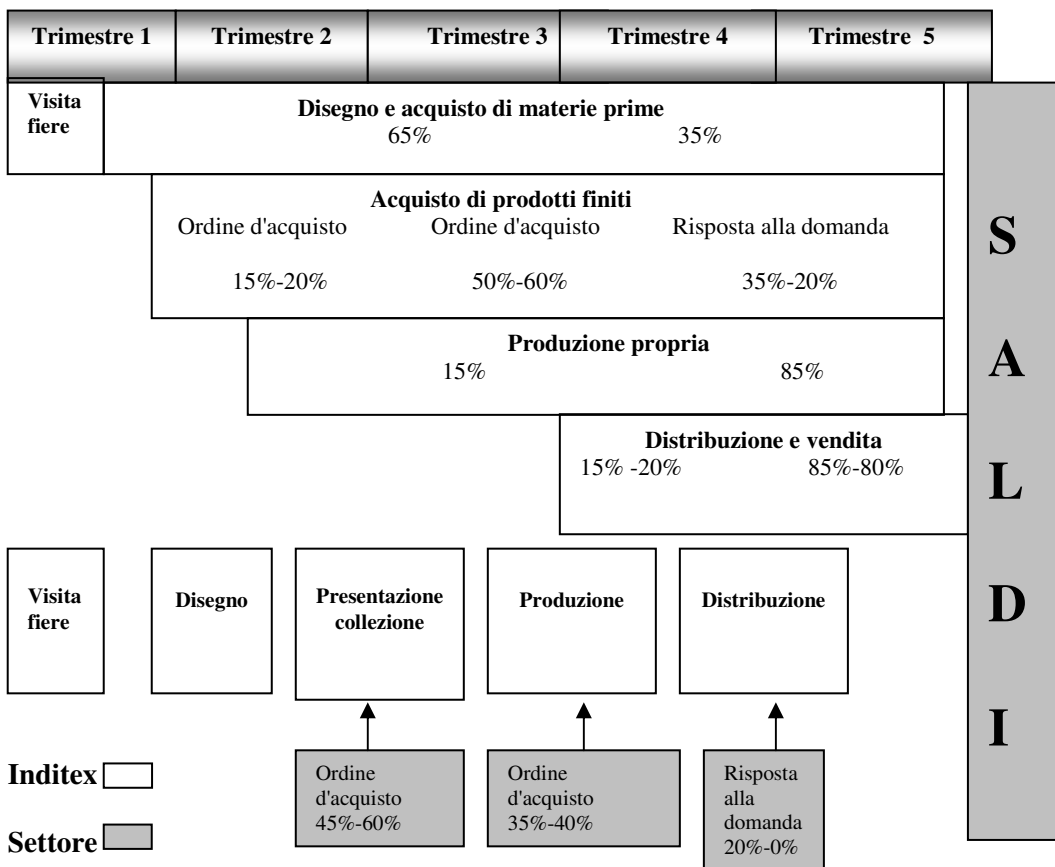
Il management aziendale ritiene, infatti, che soltanto alimentando sul mercato un sentimento diffuso di "*escasez y oportunidad*" (scarsità e opportunità), si può riuscire a spingere la clientela ad acquistare d'impulso, condizionata dal "timore" di non trovare più ciò che ha visto la settimana precedente²¹.

¹⁹ Zara è il primo dei marchi creati da Inditex, che attualmente opera con cinque *brand*, sviluppati mediante catene di negozi monomarca presenti su scala internazionale (Zara, Massimo Dutti, Bershka, Pull&Bear, Stradivarius), ciascuno dedicato ad uno specifico segmento di mercato (il marchio Zara, comunque, sviluppa da solo circa l'80% del fatturato complessivo del gruppo).

²⁰ Negli ultimi cinque anni i ricavi di vendita prodotti da Zara sono cresciuti ad un tasso medio superiore al 25%, oltre 10 punti percentuali in più del suo concorrente più agguerrito, la svedese Hennes&Mauritz (forte di circa 5 miliardi di fatturato). Anche la redditività operativa in percentuale sul fatturato dell'impresa spagnola si è attestata su valori (16,6%) che la pongono ai vertici delle classifiche mondiali del settore, a grande distanza da operatori blasonati come Benetton (8,9%), Gap (7%), Itholding (4,9%), Marzotto (4,4%) e poco lontana dalla seconda del *ranking*, il *competitor* H&M, con il suo 18,1%.

²¹ Un dirigente di Zara, relativamente all'apertura del primo negozio a Londra, in Regent Street, ha raccontato in un'intervista al Financial Times: "i clienti dicevano ai nostri impiegati che sarebbero tornati durante il periodo dei saldi; dovemmo spiegarli che allora non avrebbero più trovato gli stessi capi, perché lo *stock* del negozio cambiava tutte le settimane. I clienti britannici impiegarono del tempo per capirlo, però ora il nostro negozio di Regent Street è uno dei più redditizi".

Figura 2 Cronogramma stagionale delle attività operative di Inditex
(Fonte: Informe annuale Inditex al 31/01/2000)



Le principali leve manageriali alla base delle strategie competitive del Gruppo Inditex possono in parte essere desunte comparando la tempistica stagionale del ciclo completo delle attività operative (v. figura 2) con i *benchmark* medi del settore ed analizzando più in dettaglio le fasi critiche del processo di gestione che caratterizza l'azienda spagnola (v. figura 3).

Le attività di *design* e approvvigionamento materiali cominciano da tre a sei mesi prima dell'inizio della stagione di vendita, in modo da acquisire la disponibilità di circa il 65% del fabbisogno di tessuti, subordinando la definizione della restante parte agli andamenti di mercato.

Gli ordini di prodotti finiti realizzati per intero da fornitori esterni al gruppo, si effettuano: per un 15-20% del totale da tre a sei mesi prima dell'inizio della stagione, per un 50-60% a ridosso della stagione, per poi completarsi durante le vendite al consumo, al fine di ridurre in modo sostanziale il "rischio moda". Anche la parte predominante della collezione confezionata internamente (circa l'85%) è prodotta sulla base degli andamenti delle vendite. Dal confronto con le medie del settore, si evince che questa particolare abilità nel rispondere tempestivamente al cambiamento del mercato, là dove è presente, nella maggior parte dei casi è applicata, rispetto a quanto avviene per Zara, ad una quota ben più ristretta del business aziendale.

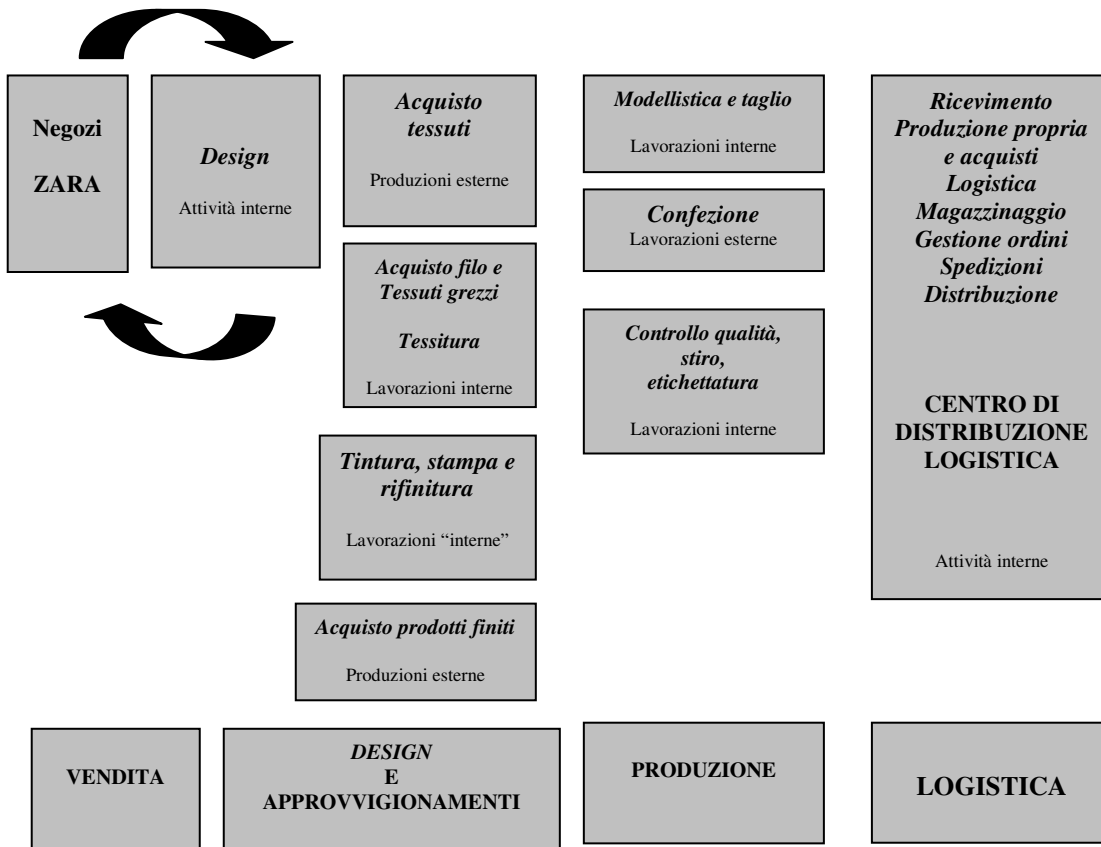
Anche per le consegne ai punti di vendita, ad inizio stagione si spedisce solo la cosiddetta "collezione base", pari al 15-20% dell'offerta complessiva collocata solitamente sul mercato; la parte predominante dell'assortimento, infatti, è sottoposta "in progress", con straordinaria rapidità, a continue revisioni ed integrazioni, sulla base delle informazioni commerciali raccolte "world wide" dai negozi della rete.

Grazie a questa "ricetta", si riesce a comprimere in modo rilevante la quantità di prodotto venduta a prezzi scontati durante il periodo dei saldi.

La *compressione dei tempi di approvvigionamento* dipende dalla capacità di governo dell'intera catena di fornitura (sull'argomento v. Guercini, Ranfagni, Runfola, 2003), che consente all'azienda di "riassortire" - apportando eventualmente delle piccole modifiche - un prodotto di successo a

marchio Zara in 2 settimane, ovvero di lanciare sul mercato un articolo di nuova “creazione” in non più di 5 settimane.

Figura 3 Le fasi del processo di gestione delle attività operative (Fonte: Informe Inditex al 31/01/2000)



Le fasi di progettazione e disegno dei capi e di approvvigionamento materiali e prodotti finiti (v. figura 3) competono al “Dipartimento Commerciale”, costituito da tre unità operative (“Disegno”, “Prodotto” e “Acquisti”), che lavorano in maniera integrata per gestire al meglio l’evoluzione delle tendenze della moda, la risposta commerciale delle scelte di assortimento e la catena di fornitura.

Le attività del personale responsabile del *design* si compongono delle seguenti fasi: a) disegno e *styling* dei capi con scelta degli abbinamenti tessuto, colore ed accessori (ricerca stilistica); b) rielaborazione computerizzata dei “bozzetti” per lo sviluppo puntuale di taglie e modelli (industrializzazione); c) realizzazione dei prototipi per ciascun modello (prototipia). Le fonti d’ispirazione dei *designer* di Zara sono quelle “classiche” degli specialisti del pronto moda (servizi fotografici delle più note fiere mondiali di settore, riviste di moda, ecc.), cui si aggiungono le informazioni raccolte quotidianamente all’interno dei punti vendita della rete. Queste ultime sono preziose anche per il lavoro degli addetti al prodotto, che hanno il compito di analizzare il grado di successo delle collezioni e di stimolare gli altri componenti dello staff commerciale affinché studino e implementino tempestivamente gli aggiustamenti e le integrazioni più opportune sulla base degli andamenti di mercato.

Nell’approvvigionamento dei tessuti gioca un ruolo fondamentale Comditel, società con sede operativa in Spagna, di cui Inditex è proprietaria al 100%, che soddisfa circa il 45% del fabbisogno di tessuto finito e gestisce, in esclusiva per il gruppo, le seguenti attività: acquisto materie prime (principalmente filo) e trasformazione in tessuto, acquisto tessuti non finiti, tintura, stampa e rifinitura (con il supporto di Fibracolor, leader europeo nel settore, di cui Inditex è proprietaria al

39%). La restante parte degli acquisti di tessuto proviene da fornitori esterni al gruppo, localizzati in massima parte in Europa (95%) ed in misura marginale in Asia (4%) e America centrale (1%).

La produzione interna si concentra essenzialmente sugli articoli a più elevata rotazione, e su quelli con maggior rischio moda, per i quali sono stati effettuati gli investimenti di ricerca e sviluppo più rilevanti e che rappresentano i capisaldi della politica di caratterizzazione della brand image del gruppo. Dall'analisi dei dati riportati nella tabella 2 emerge una tendenza a ridurre la percentuale di lavorazioni "in house" a favore delle gestioni terziarizzate, in parte spiegabile osservando i mutamenti della struttura delle collezioni, che evidenziano un orientamento aziendale nella direzione di un irrobustimento della componente "basic" della gamma di vendita.

Tabella 2 Grado di terziarizzazione (Fonte: Informe annuale Inditex al 31/01/2000)

ORIGINE DELLA MERCE			
	Esercizio 2000	Esercizio 1999	Esercizio 1998
Imprese del Gruppo	44%	50%	53%
Esterne	56%	50%	47%
TOTALE	100%	100%	100%

L'assemblaggio dei capi viene gestito affidando il lavoro ad una fitta rete di laboratori esterni, localizzati in prevalenza in Spagna e Portogallo, dotati di un organico medio di 40-50 persone, cui il Gruppo Inditex fornisce i supporti tecnologici e logistici necessari per ottimizzare tempi di consegna e livelli qualitativi delle lavorazioni, che vengono comunque controllate e perfezionate (stiro, etichettatura) internamente.

La funzione logistica ricopre un ruolo fondamentale nell'ambito del mix di risorse, che contribuiscono a creare il vantaggio competitivo e il successo di Zara. In particolare, la gestione dei processi distributivi rappresenta un fattore assolutamente cruciale per assicurare regolarità al flusso verso i punti di vendita e per mantenere nella *Supply Chain* livelli di giacenza adeguati in termini sia quantitativi sia assortimentali.

Tutto ruota intorno alla grande piattaforma distributiva di La Coruña, che rappresenta l'*hub* primario nel quale si concentrano sia i prodotti provenienti dagli stabilimenti del Gruppo sia quelli realizzati da fornitori esterni (con poche eccezioni) per poi essere smistati in tutto il mondo²².

Sul piano operativo, il *lay-out* del "magazzino" è diviso in due parti: una destinata alla merce "piegata" (maglie, camicie, ecc.) e l'altra destinata ai capi "appesi" (giacche, cappotti, ecc.). La struttura dispone di *sorter* automatici adibiti allo smistamento dei prodotti "stesi" - suddivisi e collocati "a scaffale" per tipologia, modello, taglia e colore - inviati alle macchine in appositi contenitori, movimentati nel magazzino mediante nastri trasportatori. In pratica, il *sorter* attinge allo *stock* per comporre e confezionare, con la massima velocità e precisione, gli ordini di merce da inviare ai negozi che - ad eccezione della spedizione "pre-stagionale", concepita ed implementata seguendo una logica di tipo *push* - sono alimentati "On Demand", con cadenza regolare e prestabilita (due volte a settimana; martedì e venerdì in alcuni paesi, mercoledì e sabato in altri), con un *lead time* medio di consegna di 24-36 ore in Europa e di 24-48 ore nel resto del mondo.

²² La base logistica di Inditex movimentata ogni settimana oltre 2 milioni di capi, in larga maggioranza gestibili utilizzando tecnologie che permettono di raggiungere elevati standard di efficienza e di velocità.

8. Considerazioni conclusive

A completamento delle riflessioni contenute in quest'articolo, si può ribadire che, effettivamente, il business della moda rappresenta un ambito applicativo da cui gli studiosi di management possono trarre insegnamenti e spunti di ricerca preziosi. I cambiamenti intervenuti in questi ultimi anni nel sistema competitivo hanno indotto, infatti, molte imprese a razionalizzare i propri processi operativi, al fine di migliorare la capacità di risposta alle istanze del mercato. In particolare, da un lato, il manifestarsi di comportamenti di consumo e d'acquisto ipercomplessi e ipermutevoli e, dall'altro, un ciclo di vita degli investimenti e delle innovazioni (creatività, tecniche di vendita, ecc.) sempre più drammaticamente breve, hanno fatto in modo che il vantaggio competitivo si contenesse soprattutto nell'area del *time management*, rendendo sempre più importante l'integrazione tra i processi di gestione delle attività di marketing e di produzione.

Le analisi sulle dinamiche del settore, accompagnate da un approfondimento specifico sulle peculiarità gestionali e sulle esperienze degli operatori del *pronto-moda*, hanno permesso di evidenziare, oltre alle indubbie potenzialità delle organizzazioni più marcatamente orientate a seguire "*just in time*" le tendenze del mercato, anche le principali problematiche "strutturali" tipiche (con le dovute eccezioni) di queste tipologie aziendali - richiamate sinteticamente nei punti elencati nel seguito - la cui comprensione è fondamentale per valutare appieno i limiti che ne condizionano lo sviluppo.

- Qualità dei prodotti bassa (tessuti non esclusivi, rifiniture approssimative, vestibilità incostante).
- Incoerenza tra scelte di posizionamento, *brand image* e caratteristiche costruttive del prodotto (accade spesso che le proposte deludano le aspettative dei consumatori).
- Scarsa personalità delle collezioni (sforzo creativo modesto o completamente assente).
- Produzione continuamente "in affanno" ed "in lotta" con terzisti non sempre all'altezza, reclutati sovente solo a ridosso dei momenti di necessità, che semmai rispondono al bisogno di flessibilità dell'impresa, ma non garantiscono prestazioni affidabili.
- Presenza di "buchi" nell'assortimento, con riferimento sia alle varianti di prodotto sia ai quantitativi in giacenza, causati da carenze culturali nell'area della programmazione e gestione degli approvvigionamenti e del *manufacturing*.
- Fenomeni diffusi d'insoddisfazione registrati in capo ai dettaglianti, specie se legati da rapporti di *franchising*, dovuti proprio all'incapacità di molti "prontisti" di assicurare la necessaria stabilità ed equità nella gestione dei rifornimenti alla rete di vendita.

A tal riguardo, si è avuto modo di rilevare che cresce il numero delle imprese la cui politica industriale e commerciale è impostata seguendo modelli di gestione ibridi; *proliferano, infatti, le sperimentazioni manageriali basate sulla combinazione delle logiche del "pronto" e del "programmato"*, finalizzate ad individuare la ricetta più appropriata per fronteggiare le difficoltà derivanti dalla ricerca del "compromesso vincente" tra *styling* (tendenza e innovazione di prodotto) e qualità.

Ad esempio, la strategia di Inditex (Zara), assimilabile per molti aspetti a quella adottata dalle *imprese del pronto-programmato*, basata essenzialmente su strutture operative integrate (localizzate in prevalenza in Europa), mira a controllare l'intera filiera produttiva; condizione necessaria per accettare una "sfida" competitiva che si pone l'obiettivo di riuscire ad apportare piccole modifiche ad un articolo già presente in gamma in meno di quindici giorni e di lanciare sul mercato un prodotto nuovo in poco più di un mese riuscendo, in questo modo, a rinnovare parte dell'offerta finanche due volte a settimana. In sostanza, la "formula magica" del successo di questa realtà divenuta oramai famosa in tutto il mondo, è incentrata sulle linee d'azione riportate nel seguito.

- Uno stretto controllo (in prevalenza proprietario) della rete di vendita al dettaglio, fondamentale per poter ottenere *i vantaggi della scala dimensionale elevata nella produzione e per monitorare "in tempo reale" le risposte di mercato alle proposte commerciali*. La produzione interna si concentra essenzialmente sugli articoli con più elevato "rischio moda", che rappresentano i capisaldi della politica di caratterizzazione della *brand image* del gruppo.
- Un dosaggio sapiente di elementi di standardizzazione dell'offerta (la collezione base) e di *efficiency development*, abbinati a significative integrazioni progettate, realizzate e distribuite in tempi rapidissimi, grazie soprattutto al contributo determinante - sul piano della gestione

del rischio operativo e di mercato - della *riserva di capacità produttiva interna e dei negozi diretti*.

Ciò non di meno, anche per Zara si stanno progressivamente riducendo, in questi ultimi anni, le percentuali di lavorazioni “*in house*” a favore delle gestioni terziarizzate (fuori area Euro), in coerenza con un comportamento aziendale orientato ad irrobustire la componente “*basic*” della gamma di vendita che, grazie a politiche di *global sourcing* particolarmente orientate alla minimizzazione dei costi, possono contribuire in modo rilevante allo sviluppo di quelle extra marginalità aziendali fondamentali per competere in un settore in cui il ciclo di vita del prodotto “a prezzo pieno” tende ad essere sempre più breve.

In conclusione l’articolo, fin dalla sua concezione, si è posto l’obiettivo di analizzare le dinamiche competitive emergenti nel sistema moda, con particolare riferimento al settore dell’abbigliamento femminile di tendenza che, per ragioni legate all’effervescenza, mutevolezza ed imprevedibilità dei comportamenti di consumo, costituisce il contesto in cui si vanno sperimentando le innovazioni manageriali di maggiore rilievo. A tal riguardo, l’osservazione diretta dei percorsi di sviluppo seguiti dalle principali realtà operative, supportata dalla piattaforma di conoscenze e concetti prodotti dalla letteratura specialistica di matrice aziendale, a loro volta integrati dagli spunti di riflessione generati dalle indagini su Zara, hanno permesso di evidenziare, forse in contro-tendenza rispetto alle opinioni prevalenti in materia di gestione della flessibilità, l’importanza del controllo proprietario delle risorse produttive e distributive. Sono, infatti, le imprese disposte a finanziare il rischio di un sistema d’impresa incentrato in larga parte su investimenti diretti, i soggetti più adatti a rispondere, con le migliori *performance* in termini di reattività ed efficacia, ai continui cambiamenti di mercato tipici del *Fashion Business*; solo chi riesce ad “*attrezzarsi*” adeguatamente per fare sempre affidamento, soprattutto nei momenti non programmabili, sulla disponibilità di creatività, capacità produttiva affidabile, materiali esclusivi, spazi distributivi adeguati, informazioni dettagliate e aggiornate, può sperare di intraprendere con successo un percorso di crescita orientato alla piena soddisfazione della clientela, che nel contempo sia anche stabile e duraturo.

Riferimenti bibliografici.

- ABERNATY F. H., DUNLOP J.T., HAMMOND J.H., WEIL D., 1999, *A Stich in Time*, Oxford Press, New York.
- AUFREITER N. A., ELZINGA D., GORDON J. W., 2003, “Better Branding”, *The McKinsey Quarterly*, n. 4, mckinseyquarterly.com.
- BEZOS D., 2004, “Zara: nuovo paradigma nel mercato della moda”, *Commercio internazionale. I casi*, n.1, pp. 31-34.
- BLACKBURN J. D. (a cura di), 1993, *Competere sul tempo*, Etas Libri, Milano.
- CHEN F. F., 1995, “Flexible Production System for the Apparel and Metal-Working Industries: a Contrast Study on Technologies and Contributions”, *International Journal of Clothing Science and Technology*, n. 4, pp. 11-20.
- CHUTER A. J., 1988, *Introduction to Clothing Production Management*, Blackwell Science, Oxford.
- CODA SPUETTA M., 1994, “La marca nel Sistema Moda. Una variabile fondamentale per un marketing di successo”, *Economia & Management*, n. 4, pp. 102-115.
- COOKLIN G., 1991, *Introduction to Clothing Manufacture*, Blackwell Science, London.
- CRISTINI G., 2003, “Modelli di rete e politiche verticali di marketing nel sistema moda. Annotazioni su un caso di successo”, *Paper* contenuto negli atti del convegno annuale di Industria&Distribuzione, Istituto Tagliacarne, Roma.
- DA VILLA F., PANIZZOLO R., 1992, “Cellular Manufacturing: la filosofia della Group Technology applicata al processo produttivo”, *Logistica Management*, agosto/settembre, pp. 54-68.
- DA VILLA F., PANIZZOLO R., 1996, “Buyer-Subcontractor Relationships in the Italian Clothing Industry. An Interpretative Framework”, *International Journal of Operations & Production Management*, n. 7, pp. 38-61.
- FISHER M. F., RAMAN A., 1996, “Reducing the Cost Demand Uncertainty through Accurate Response to Early Sales”, *Operations Research*, n. 44, pp. 87-99.
- FISHER M.L., 1997, “What is the right Supply Chain for your Product?”, *Harvard Business Review*, n. 75, pp.105-116.
- FOGLIO A., 2001, *Il marketing della moda: politiche e strategie di fashion marketing*, FrancoAngeli, Milano.
- FORZA C., VINELLI A. (a cura di), 1996, *Quick Response. La compressione dei tempi di progettazione, produzione e distribuzione*, CEDAM, Padova.
- GUERCINI S., RANFAGNI S., RUNFOLA A., 2003, “Aspetti e forme di integrazione di filiera nella distribuzione del tessile/abbigliamento”, *Paper* contenuto negli atti del convegno annuale di Industria&Distribuzione, Istituto Tagliacarne, Roma.

- IRPET, 1991, *Dove e come nasce il prodotto moda. Il caso del tessile abbigliamento*, FrancoAngeli, Milano.
- KO E., KINCADE D.; BROWN J. R., 2000, "Impact of Business Type upon the Adoption of Quick Response Technologies. The Apparel Industry Experience", *International Journal of Operations & Production Management*, n. 9, pp. 1093-1111.
- KOUDATE A., SUZUE T., 1992, *Variety Reduction Program*, Isedi Petrini, Torino.
- LOWSON B., KING R., HUNTER A., 1999, *Quick response. Managing the Supply Chain to Meet Consumer Demand*, John Wiley & Sons, Chichester (UK).
- MORACE F., 1998, *Fashion Subway. Il destino dei percorsi incrociati nel paesaggio della moda avanzata*, Editoriale Modo, Milano.
- PODESTÀ S., 1993, "Imprenditore, vantaggi competitivi e profitto: un'interpretazione per la teoria del valore", *Economia e Politica Industriale*, n. 78, pp. 103-127.
- RICHARDSON J., 1996, "Vertical Integration and Rapid Response in Fashion Apparel", *Organization Science*, luglio/agosto, pp. 400-412.
- SABBADIN E., 1997, *Marketing della distribuzione e marketing integrato. I casi Marks & Spencer e Benetton*, Egea, Milano.
- SAVIOLO S., TESTA S., 2000, *Le imprese del sistema moda. Il management al servizio della creatività*, Etas, Milano.
- SCIARELLI M., 1996, *Processo decisionale e valutazione strategica. La formulazione degli accordi tra imprese*, Cedam, Padova.
- SCIARELLI S., VONA R., 2000, *L'impresa commerciale*, McGraw-Hill Italia.
- SCIUCCATI F. M., VARACCA CAPELLO P., 1999, "Il sistema moda e la gestione della varietà", *Economia & Management*, n. 5, pp. 57-72.
- VARACCA CAPELLO P., RAVASI D., 2002, "Il rapporto stile-industria: l'esperienza italiana nell'abbigliamento formale femminile di fascia alta", *Economia & Management*, n. 5, pp. 59-75.
- VONA R., 2004, *L'impresa di logistica. Fondamenti economici, peculiarità settoriali e logiche di settore*, Cedam, Padova.