



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra: Economia e Gestione delle Imprese

**Analisi dei modelli di business nel settore
moda e accessori di lusso: Il caso Zara**

Relatore: Prof. Luca Pirolo

Candidato: Francesco Fiori

Matricola: 173011

Anno Accademico: 2012/2013

Indice:

- **Introduzione**
- **1) Analisi del settore moda, accessori e beni di lusso in Ambito nazionale, europeo e globale**
- 1.1) Mondo
- 1.2) Europa
- 1.3) La “Filiera”
- 1.4) Italia
- **2) Concetto teorico del “Business Model”**
- 2.1) La nascita del concetto di Modello di Business
- 2.2) L’ascesa del business via internet (e-business)
- 2.3) Modelli di Business e strategie per la creazione del valore
- 2.4) Il Modello di Business inteso come innovazione
- **3) I Modelli di Business nell’industria della moda e il modello di “Fast-Fashion”: Il caso di Zara**

Introduzione

Nel 2008 una grande crisi economico-finanziaria ha colpito in lungo e in largo tutto il pianeta, bloccando l'economia e colpendo moltissimi settori industriali di vario genere, nonché i piccoli imprenditori che sorreggono il tessuto economico italiano. Un settore che però non ha risentito in maniera lampante della crisi è proprio quello della moda e degli accessori/beni di lusso; personalmente ho trovato interessante analizzare come questo settore riesce a eludere in qualche modo gli effetti di questa crisi, inducendo il consumatore medio a non privarsi dei suoi marchi preferiti nonostante i tempi siano abbastanza difficili. Chiaramente è necessario fare una distinzione netta tra alta moda (Gucci, Bulgari, Fendi e così via) e moda "medio-bassa" o accessibile (Zara, H&M ecc..). Il case study del capitolo 3 è proprio incentrato su Zara e il lavoro del Sig. Amancio Ortega, fondatore di INDITEX, che controlla Zara stessa e altri marchi come massimo Dutti e altri. Zara è un marchio quasi unico nel suo genere: design moderno e giovanile, vestiti comodi e trendy (al punto che talvolta i grandi marchi copiano alcuni dettagli delle collezioni di Zara!), il tutto a prezzi estremamente accessibili. Lo scopo di questo lavoro è illustrare i differenti modelli di business nel settore moda e come accennato precedentemente anche nel segmento luxury e accessori connessi al vestiario. Questo lavoro deve definire dunque anche che cos'è la moda stessa, cosa rappresenta un prodotto moda, mostrare alcuni dati sulla situazione odierna in ambito nazionale, europeo e globale, fornendo un accenno sui recenti dati di settore e sulle peculiarità che lo connotano, passando poi ad analizzare il ruolo e la centralità del modello di business utilizzato tramite l'implementazione delle tecniche per aumentare il patrimonio del brand, per poi effettuare un'analisi del modello di porter. Successivamente si analizza che cosa si intende per "Modello di Business", inteso come applicazione delle risposte alla domanda: Come fare soldi? O meglio: Come creare valore? Ecco che allora sarà necessaria un'analisi della catena del valore. Il lavoro pertanto è diviso in tre capitoli, che analizzano i diversi aspetti della questione.

Il primo capitolo, capitolo affronterà l'analisi del settore moda sotto diversi punti di vista, per fornire un'introduzione e una prospettiva generale dell'argomento, infatti vengono forniti dati sull'offerta e la distribuzione inter-settoriale delle imprese di moda, vengono analizzati i diversi modelli a livello globale (casi USA e Asia), europeo (haut couture francese) e italiano, viene brevemente analizzata la segmentazione della domanda nell'ambito del fashion business e infine viene effettuata l'analisi dell'ambiente competitivo, per quanto riguarda la moda di alta gamma.

Il secondo capitolo tratta esclusivamente del concetto di modello di business e analizza le diverse e possibili strategie di crescita attuabili nelle diverse situazioni. Nell'ultimo capitolo, viene analizzato il caso della Industria de Diseno Textil (Zara), definendone il percorso storico, formatosi attraverso una portentosa crescita interna all'inizio supportata dall'originalità e l'innovatività imprenditoriale di Ortega, espressa anche attraverso stravolgenti campagne pubblicitarie, eventi e collaborazioni geniali e inattese che hanno accresciuto la popolarità e la visibilità globale del brand, ispirando una vera e propria filosofia di vita.

Capitolo 1

Analisi del settore moda, accessori e beni di lusso in Ambito nazionale, europeo e globale

La Caratteristica principale di un prodotto nel settore della moda è che ciascun prodotto non ha valore in sé, ma in quanto risposta a un determinato insieme di bisogni. Le caratteristiche del prodotto, concepite come rispondenti a tipologie di bisogni, rappresentano il punto di partenza di ogni strategia di segmentazione e posizionamento. Ecco perché diversi paesi hanno altrettante diverse strategie per posizionarsi nel mercato: i cosiddetti “modelli paese”, che variano dal modello francese, al modello americano, a quello asiatico e a quello italiano differiscono tra loro in ambito di produzione, design e qualità per mirare a diverse tipologie di clienti.

1.1) Mondo

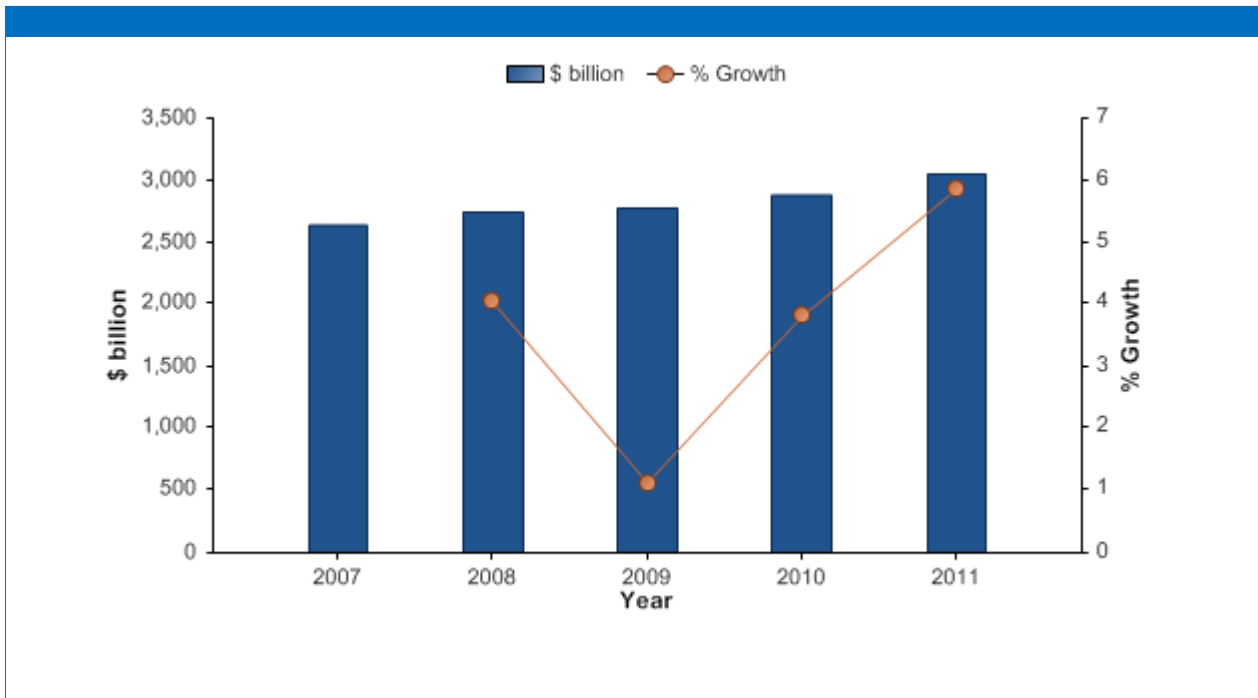
L'analisi dei modelli “globali” non può che partire dalla storia dell'industria americana, che va dal workwear alle catene verticalizzate. L'origine dell'abbigliamento workwear nasce negli Stati Uniti dal bisogno di un abbigliamento di lavoro che fosse il più comodo possibile. Il principale avvenimento che aprì la strada all'abbigliamento pronto su scala industriale fu, nel 1845, l'invenzione ad opera di Elias Howe della prima macchina da cucire, poi perfezionata da Isaac Singer per l'utilizzo industriale, che unitamente all'abbondanza di forza lavoro dovuta ai flussi di immigrazione dell'Europa intorno al 1880 sostenne la crescita dell'industria. Con la crescita della produzione di massa si sviluppò anche una distribuzione di massa; i department e gli specialty stores iniziarono a dedicare ampio spazio alla vendita di abbigliamento. All'inizio il fenomeno riguardò esclusivamente il settore maschile, per poi espandersi anche alle donne verso la fine del secolo, quando contribuì al riscatto dell'abbigliamento americano rispetto alla sua modesta origine. Da qui la nascita, nel 1969, di GAP, per opera di Donald Fisher, come negozio specializzato nella produzione di jeans di tutte le taglie in un momento in cui la distribuzione di jeans appariva molto

disorganizzata. La crescita esponenziale di questa azienda si riscontra nei giorni nostri, in un marchio tra i più forti del mondo con cinque diverse divisioni: The Gap, The Gap Kids, Banana Republic, Old Navy e The Gap International. Il gruppo è stato in grado di degmentare efficacemente l'offerta nell'abbigliamento casual: Banana Republic soddisfa clienti che ricercano articoli sofisticati dal punto di vista della qualità e di immagine, mentre Old Navy propone articoli di prezzo inferiore ma in linea con le tendenze del momento; Gap infine, negli USA, ha assunto la valenza di "passaporto sociale", nel senso che possiede un articolo per ogni età, dai più piccoli ai più grandi. Il modello americano non è certamente focalizzato su una altissima qualità, ma di sicuro è parecchio efficace a causa dell'imponenza con cui vengono sfruttate le economie di scala e la distribuzione di massa. Di una certa importanza è rivestito anche il modello asiatico con il suo controterzismo e i network produttivi integrati di cui è dotato. L'Asia orientale è stata per lungo tempo un'area di produzione a basso costo per imprese occidentali (specialmente la Cina); nell'ultimo decennio, tuttavia, i paesi della regione si sono dimostrati capaci di raggiungere livelli di crescita eccezionali che, da un lato, hanno stimolato enormemente i consumi locali, dall'altro hanno promosso lo sviluppo di nuovi paesi e attori industriali nel panorama del tessile e dell'abbigliamento mondiale. Non è quindi possibile completare l'analisi dei modelli paese nel sistema moda globale senza tenere conto di queste realtà orientali, che promettono di essere il maggiore motore di crescita del nuovo secolo. Negli anni cinquanta e sessanta la cosiddetta "prima migrazione" ha spostato la produzione di tessile e abbigliamento dai paesi industrializzati (Giappone, USA e Germania) ai tre grandi produttori asiatici (Hong Kong, Taiwan e Corea del Sud). Le grandi imprese occidentali, operanti nel mercato di massa, tendevano a trasferire in Asia la produzione dei prodotti più continuativi e a maggiore intensità di manodopera con il fine di ottenere un vantaggio di costo. Alla fine degli anni settanta i tre paesi hanno man mano perso attrattività a causa dell'incremento del costo della manodopera e della non disponibilità di quote per l'export, trasformandosi in centri logistici a capo di nuovi network e favorendo la crescita di nuovi produttori nell'area: Cina, Thailandia, Malesia, Filippine, Vietnam. L'insieme di questi cambiamenti è stato definito "seconda migrazione". I dati confermano che i diversi modelli in ambito mondiale hanno portato

ai successi desiderati. I tessuti a livello mondiale, abbigliamento e mercato dei beni di lusso è costituito dai ricavi totali generati attraverso la vendita di uomo, donna e abbigliamento per bambini (accessori di abbigliamento non sono inclusi) calzature, beni di lusso, e il tessile. I beni di lusso includono: gioielli, orologi e settore pelletteria (borse, portafogli e bagagli). Tessile includono filati, tessuti e prodotti non-abbigliamento. Il settore tessile è valutato al prezzo di vendita, mentre i produttori di abbigliamento e beni di lusso sono valutati al prezzo di vendita al minuto. Le conversioni di valuta sono calcolate utilizzando costanti 2011 i tassi di cambio medio annuale. I tessuti a livello mondiale, abbigliamento e lusso del mercato dei beni prodotti in costante accelerazione della crescita tra il 2009 e il 2011. Il mercato dovrebbe stabilizzarsi e produrre crescita moderata fino alla fine del periodo di previsione nel 2016. I tessuti a livello mondiale, abbigliamento e mercato dei beni di lusso, con ricavi totali di \$ 3,049.5 miliardi di dollari nel 2011, pari a un tasso di crescita annuale composto (CAGR) del 3,7% per il periodo 2007-2011. In confronto, i mercati europei e in Asia-Pacifico è cresciuto a valori rispettivi di 825.400 milioni dollari e \$ 1.255,6 miliardi nel 2011. Abbigliamento, accessori e beni di lusso di vendita dimostrato il più redditizio per il mondiale dell'abbigliamento, accessori e mercato dei beni di lusso nel 2011, con un fatturato totale di 1.778,5 miliardi, pari al 58,3% del valore complessivo del mercato. In confronto, le vendite di prodotti tessili hanno generato un fatturato di \$ 1,271 miliardi nel 2011, pari al 41,7% dei ricavi complessivi del mercato. Il settore tessile, abbigliamento e industria dei beni di lusso globale è cresciuto del 5,9% nel 2011 a raggiungere un valore di \$ 3,049.5 miliardi. Il tasso di crescita composto annuo del settore nel periodo 2007-11 è stato del 3,7%.

Table 1: Global textiles, apparel & luxury goods industry value: \$ billion, 2007–11

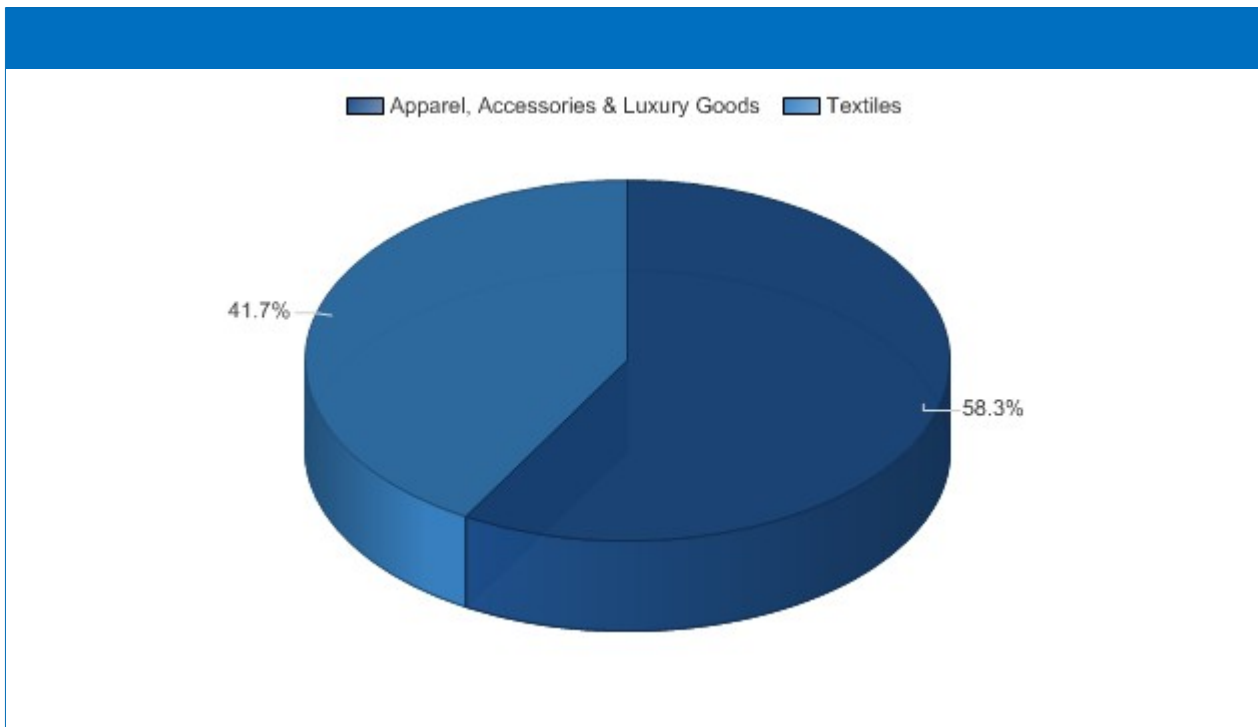
Anno	Miliardi di \$	Miliardi di €	Crescita
2007	2,637.4	1,895.8	
2008	2,743.9	1,972.4	4.0%
2009	2,774.9	1,994.6	1.1%
2010	2,880.6	2,070.6	3.8%
2011	3,049.5	2,192.0	5.9%



SOURCE: MARKETLINE

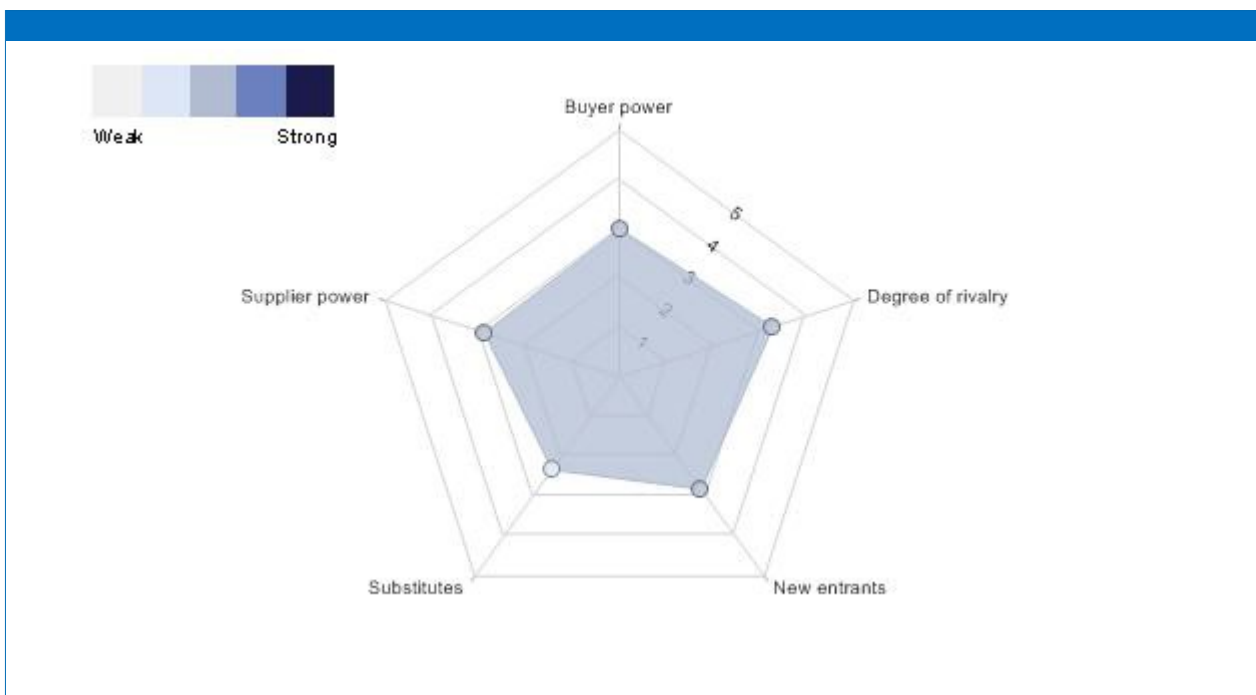
MARKETLINE

Per quanto riguarda la segmentazione, quello dell'abbigliamento, degli accessori e beni di lusso è il più grande segmento del settore globale e rappresenta il 58,3% del valore complessivo del settore; il segmento Tessili rappresenta il restante 41,7% del settore.



Procedendo nell'analisi di settore in ambito internazionale, è interessante effettuare un'analisi delle cinque forze di Porter. Il mercato dei prodotti tessili, abbigliamento e lusso sarà analizzata prendendo come esempio rivenditori per le categorie uomo, donna, bambini, ma anche gioielli, orologi pelletteria, e produttori di tessuti. Per semplificare il tutto prendiamo come acquirente principale il consumatore finale:

Il modello di Porter nel settore moda (internazionale):

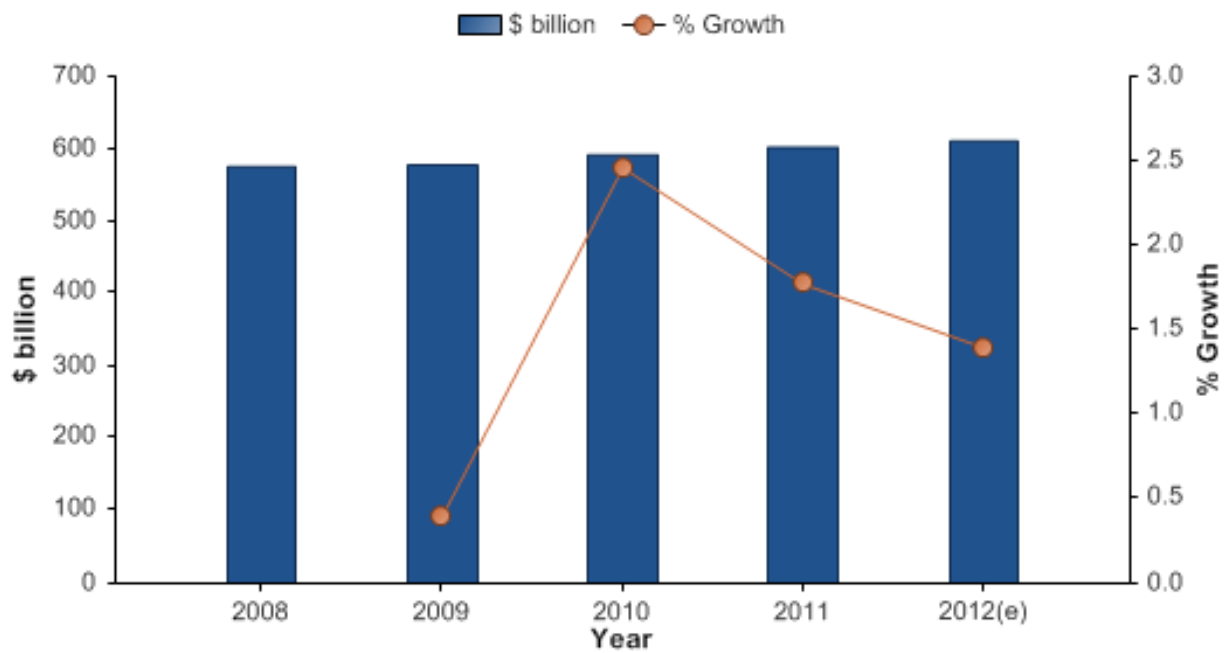


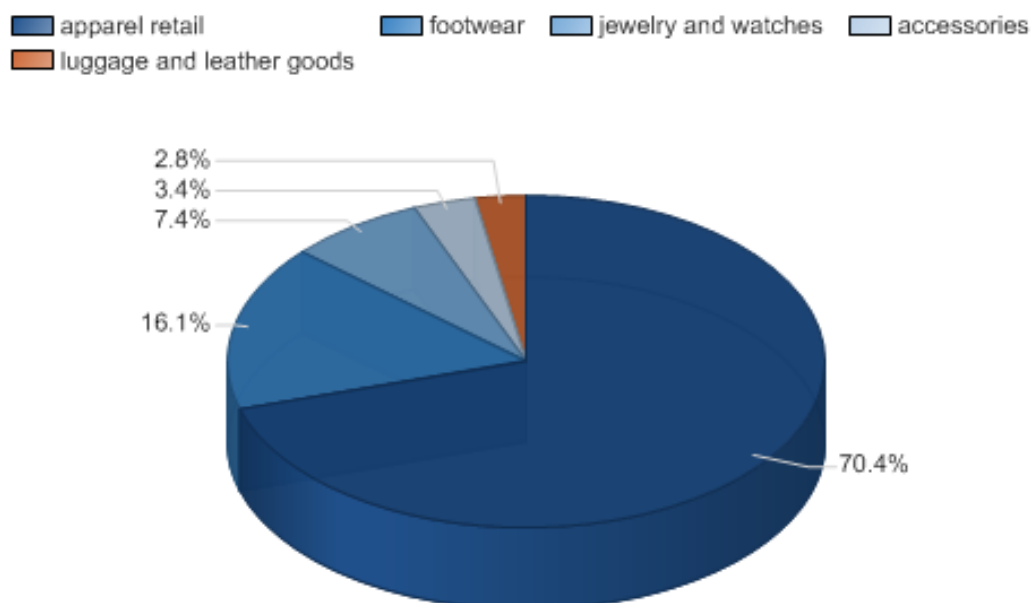
Il grado di rivalità è moderato a causa del mercato frammentato, con un gran numero di “players” più piccoli, tuttavia vi è un certo numero di grandi clienti internazionali tra cui Inditex, Gap, Walmart e H & M. Gli ambienti socio-politici nei quali gli individui operano, insieme con la necessità di identità individuali e di gruppo, così come vasti assortimenti di tessuti, abbigliamento, accessori di lusso e merci al dettaglio sono essenziali per i consumatori. Laddove esiste fedeltà verso la marca, è più probabile che sia orientata verso designer di abbigliamento che verso le scorte dei rivenditori, anche se solitamente è un fenomeno che riguarda la fascia alta del settore. La moda, per sua natura, è imprevedibile. I prodotti sono determinati da designer, sub-culture e le industrie creative e sono soggette a variazioni brusche e imprevedibili. I fornitori principali in questo settore sono manifattori di abbigliamento, produttori di tessuti e grossisti, con i rivenditori in grado di reperirli da entrambi. Anche se la produzione di abbigliamento rimane una parte significativa della produzione totale, in alcune economie sviluppate la capacità dei retailer in un dato paese di reperire le fonti da produttori stranieri aumenta notevolmente il fenomeno della frammentazione. Le tendenze del settore includono cicli più brevi, deflazioni, offshore sourcing e diversificazioni di sopravvivenza.

1.2) Europa

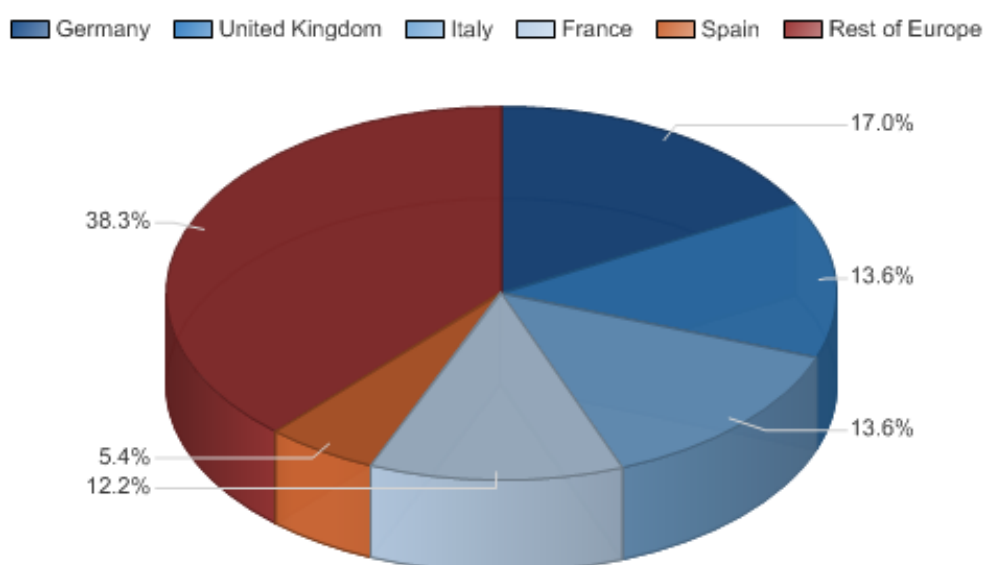
In ambito Europeo ricoprono sicuramente una posizione di rilievo i modelli di moda francese e italiana, caratterizzati da un'elevata qualità e una ricercatezza che fanno ruotare tutto il business intorno al valore del marchio. La *haute couture* e il *made in Italy* hanno fatto di Parigi e Milano le due capitali della moda indiscusse a livello globale. La prima nasce a Parigi nel cosiddetto triangolo d'oro dell'8ème arrondissement, dove hanno sede quasi tutte le maison; il ruolo precursore della Francia può essere attribuito a molteplici fattori: in primo luogo, il rapporto tra arte pura e arte applicata non è mai stato larghissimo e Parigi, storicamente, è un vero e proprio laboratorio di arte e cultura; fondamentale si è rivelato inoltre il ruolo delle istituzioni e degli attori che hanno ruotato intorno al mondo della moda. Negli ultimi anni, ha però preso sempre più piede un nuovo tipo di moda, non incentrato sul lusso e sull'alta qualità, bensì su un mix di design innovativo e "cool" e su una fascia di clienti molto più ampia: si tratta del cosiddetto *fast fashion*, e più precisamente di quei marchi che hanno letteralmente sbaragliato il mercato, quali H&M e Zara. La moda europea di oggi non è più solo l'asse Francia-Italia, ma è Spagna, Svezia, Regno Unito e chi più ne ha più ne metta. Analizzando il mercato, il settore dell'abbigliamento, degli accessori e beni di lusso a livello europeo è cresciuto poco negli ultimi anni, e questo trend è destinato a continuare fino alla fine del periodo di previsione, nel 2017. Nel 2012 i ricavi totali ammontavano a 610,6 miliardi dollari, pari a un tasso di crescita annuale (CAGR) del 1,5% tra il 2008 e il 2012. Presi singolarmente, i mercati di Regno Unito e Germania sono cresciuti del 1,7% e 2,5%, rispettivamente, rispetto allo stesso periodo, per raggiungere valori rispettivi di 103.600 milioni di dollari e 83,2 miliardi dollari nel 2012. Il segmento retail è stato il mercato più redditizio nel 2012, con un fatturato complessivo di 429,7 miliardi dollari, pari al 70,4% del valore complessivo del mercato. Il settore delle calzature ha contribuito con un fatturato di 98,4 miliardi dollari nel 2012, pari al 16,1% del valore complessivo del mercato. L'andamento del mercato dovrebbe essere crescente nei prossimi anni, con un tasso di crescita del 2,8% per il quinquennio 2012-2017, che dovrebbe portare il mercato ad un valore di 700,6 miliardi dollari entro la fine del 2017. Il mercato inglese e quello tedesco cresceranno

del 1,7% e del 3% nello stesso periodo, per raggiungere valori rispettivamente di 112.600 milioni dollari e 96,3 miliardi dollari nel 2017. Il settore a livello europeo è cresciuto del 1,4% nel 2012 per raggiungere un valore di 610.600 milioni dollari, il tasso di crescita annuo del mercato nel periodo 2008-12 è stato di 1,5%.



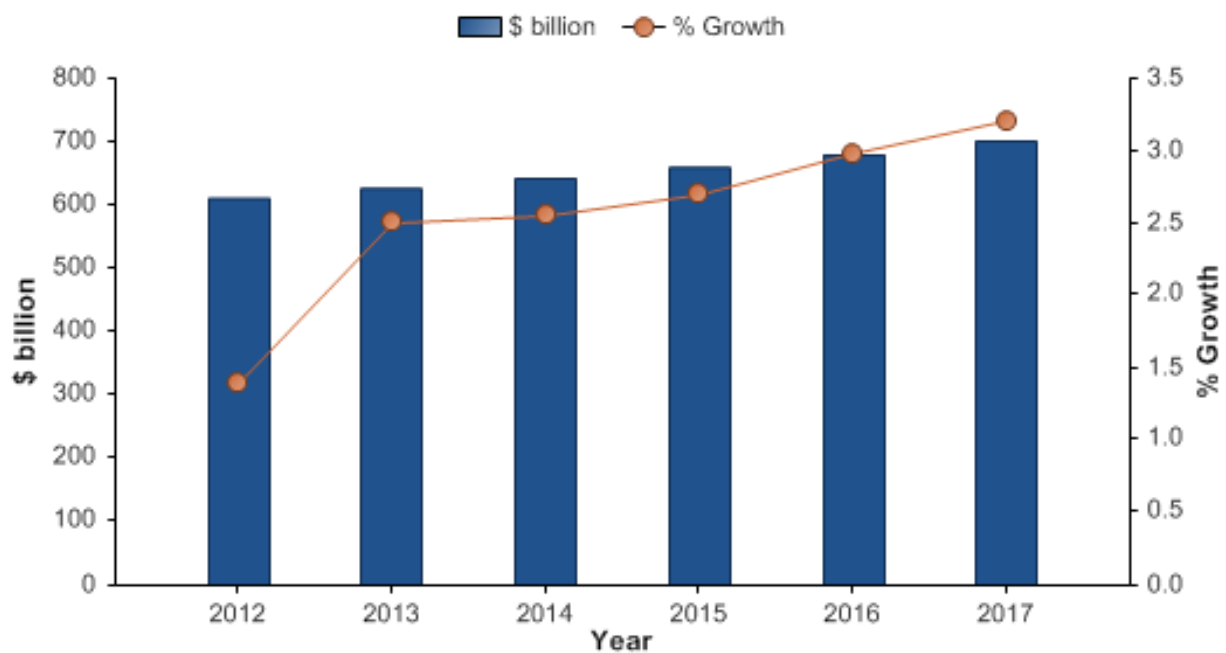


Naturalmente, le fette più ingenti del mercato sono rappresentate da Italia, Francia, Regno Unito e Germania, seguite dalla Spagna, il cui 5,4% è quasi interamente rappresentato dal gruppo Inditex.



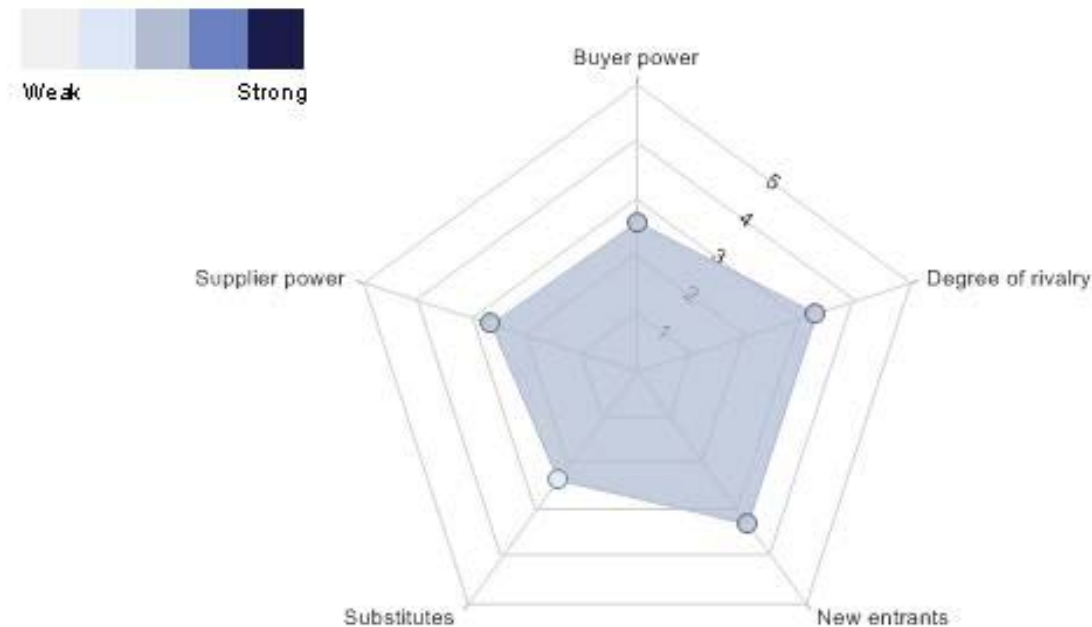
Si prevede che nel 2017 il settore europeo avrà un valore di 700,6 miliardi dollari, con un incremento del 14,7% dal 2012.

Il tasso di crescita annuo del mercato nel periodo 2012-17 è previsto essere del 2,8%.



Procedendo nell'analisi di settore in ambito europeo, anche in questo caso un'analisi delle cinque forze di Porter è indispensabile. Il mercato dei prodotti tessili, abbigliamento e lusso sarà analizzata prendendo come esempio rivenditori per le categorie uomo, donna, bambini, ma anche gioielli, orologi pelletteria, e produttori di tessuti. Per semplificare il tutto prendiamo come acquirente principale il consumatore finale.

Il modello di Porter nel settore moda (Europa):



La grande espansione di catene come Zara e H&M ha portato molti competitors a copiare il modello di business di queste aziende, così da costituire un'alta minaccia di nuovi entranti. L'andamento moderato del mercato europeo nel corso degli ultimi cinque anni, solo in parte ameliorate rivalità, che viene valutato come nel complesso moderata. Nel mercato europeo, i rivenditori continuano ad essere ostacolati da difficili condizioni di mercato, a causa di consumatori che hanno il reddito medio meno disponibile e atteggiamenti più cauto nei confronti della spesa, rispetto a prima della crisi economica. Il gran numero di piccoli acquirenti (consumatori) e fornitori (produttori di abbigliamento) è un fattore che assicura rivenditori in questo mercato si confrontano solo acquirente moderato e potenza fornitore. Essi beneficiano anche della mancanza di sostituti realistici, diverso abbigliamento fatto in casa e simili. Tuttavia, le basse barriere all'entrata significa che i giocatori devono affrontare una minaccia continua di nuovi operatori, e il gran numero di società in esercizio aumenta

la competizione.

1.3) La “Filiera”

Il sistema moda è un’insieme di complessità tali, che può essere considerato come un gruppo di operatori economici e organizzazioni il cui vantaggio competitivo è accresciuto dalle interrelazioni e dai legami che si sviluppano tra loro, un *cluster* di settori con importanza e peso molto variabili tra loro ma allo stesso tempo strettamente connessi. Spesso si tende a concentrare l’attenzione solo sul prodotto finale (capo d’abbigliamento, di maglieria, calzatura, accessorio ecc.), che in realtà è il risultato di una lunga e articolata catena di fasi e attività dalla cui interazione dipende la maggior parte del successo che il prodotto stesso ottiene sul mercato. Un abito di tendenza è ben più del solo sforzo creativo di uno stilista: è il risultato dell’utilizzo di fibre innovative tessute con macchinari specializzati in stoffe confezionate nelle forme e nei colori che il sistema moda stesso propone tramite fiere e operatori specializzati; inoltre, nell’ambito dell’affermazione di uno stile, riveste un ruolo fondamentale la distribuzione, che seleziona l’offerta a monte. Proprio questo sistema di interrelazioni è scomponibile in più parti e secondo logiche diverse. Una prima importante distinzione va fatta tra fasi a *monte* del ciclo produttivo, in cui vengono prodotti i semilavorati per gli step successivi, e fasi a *valle*, in cui vengono prodotti e distribuiti effettivamente i beni finali. Su questa distinzione iniziale si fonda un pilastro per l’analisi dell’intero sistema moda: il concetto di *filiera*. Per “filiera” si intendono sia gli itinerari seguiti dal prodotto nel processo di produzione-trasformazione-distribuzione, sia il coordinamento e l’integrazione fra le fasi di produzione delle materie prime alle fasi industriali e distributive. Ciascuna filiera è formata quindi da più fasi che rappresentano veri e propri settori, ulteriormente segmentabili al proprio interno secondo criteri merceologici e di fascia di prezzo. Del sistema moda fanno parte anche settori non disposti lungo il ciclo produttivo dalla materia prima al prodotto finito, ma che svolgono una funzione di supporto dell’intera filiera: il settore della meccanica strumentale e i vari comparti del terziario avanzato. All’interno di questo sistema moda esistono due categorie di macrofiliera: tessile-abbigliamento e pelle-calzature-

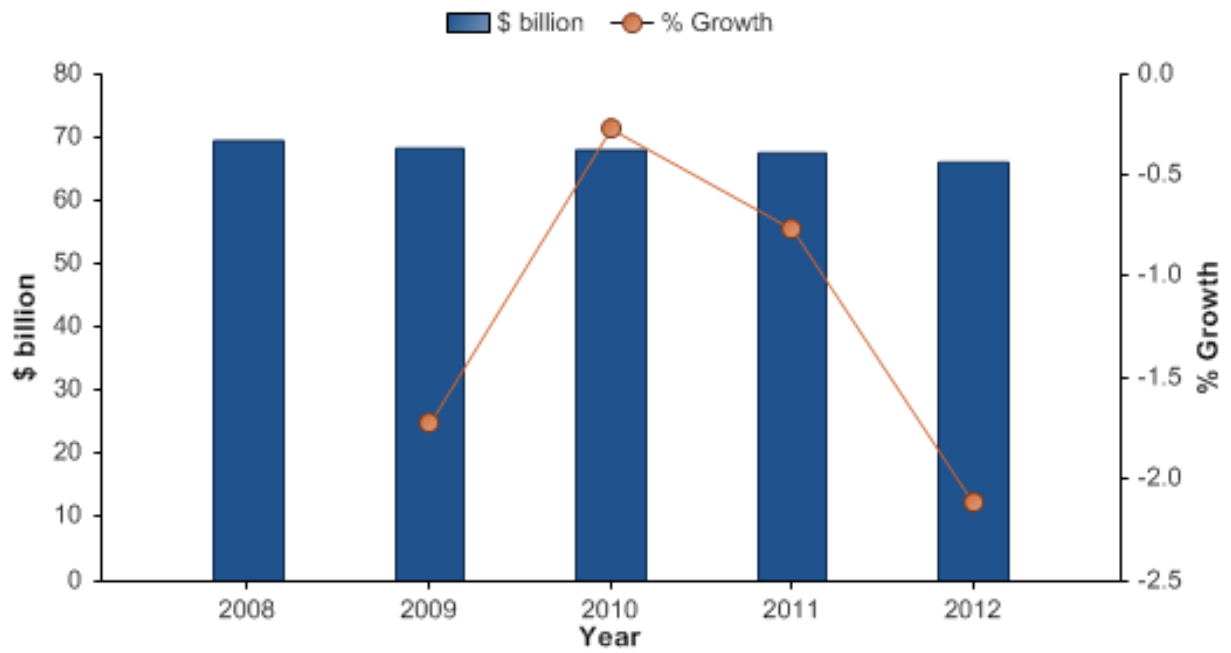
accessori. Il management della creatività in questi settore è di vitale importanza; e si incentra su una gestione volta a promuovere il processo di innovazione in tutte le parti di quel sistema di attori, competenze e risorse che converge sui bisogni del cliente finale. Il primo anello, se così si può definire, della filiera del tessile è rappresentato certamente dai produttori di fibre. La fibra è sì la più piccola componente di un tessuto, ma è anche quella che gli conferisce colore, peso, solidità, e tutte quelle sensazioni che il tessuto stesso provoca esaminandolo, quali comprimibilità, elasticità, peso, conducibilità termica, tatto o attrito superficiale. In generale, le fibre possono essere naturali o chimiche: le prime possono provenire dal mondo animale o vegetale, le seconde sono realizzate dall'uomo tramite prodotti già esistenti in natura, come cellulosa o derivati del petrolio. Le fibre chimiche si dividono in due grandi famiglie: artificiali e sintetiche. Le fibre artificiali si ottengono da materie prime naturali che si possono trasformare, come la cellulosa del legno o i linters di cotone; le fibre sintetiche vengono da polimeri diversi ottenuti tramite sintesi chimiche. Rientrano tra quelle prodotte dall'uomo anche alcune fibre di origine inorganica come le fibre di vetro e le fibre ceramiche. Il vero vantaggio delle fibre realizzate dall'uomo rispetto a quelle naturali consiste nel fatto che possono essere programmate "su misura" in funzione delle specifiche applicazioni cui sono destinate. Si possono avere quindi, a seconda delle necessità, fibre brillanti o opache, elastiche o rigide, morbidiissime o ruvide, delicate o ultrasistenti, colorate o trasparenti. In quanto costruite in laboratorio le fibre chimiche sono molto più numerose di quelle naturali. Al momento, ne esistono circa venti tipi, classificati sotto una denominazione generica di cui i diversi produttori propongono proprie varianti commerciali. Le principali, nonché le più note sono, tra le artificiali, il rayon-viscosa, la più antica, introdotta come prima fibra artificiale già nel 1889, l'acetato di cellulosa, il rayon cuproammoniacale; tra le sintetiche, la fibra poliammidica, la poliestere, l'acrilica, la polipropilenica e le fibre elastomeriche. Un'importante innovazione nell'ambito delle fibre chimiche è legata all'introduzione delle microfibre, iniziata negli anni settanta e sviluppata soprattutto su base poliestere e poliammidica. La microfibra è circa dieci volte più sottile del capello umano e più sottile della lana e del cotone, o persino della seta. Ha mano morbida ma è resistente alla piega e ai lavaggi. Du Pont ha introdotto un'altra fibra di enorme successo, nota

con il nome di lycra; si tratta di una fibra sintetica elastomerica il cui nome generico è spandex negli Stati Uniti ed elastane in Europa. Essa ha proprietà elastiche che le consentono di allungarsi fino a sei volte e recuperare poi la dimensione originaria, non viene mai utilizzata da sola ma in combinazione con altre fibre per dare al tessuto e al capo finito caratteristiche di elasticità e comfort. La possibilità che le innovazioni tecniche arrivino sul mercato dei prodotti finiti dipende comunque dall'interazione, nel processo innovativo, con le fasi a valle: filatura, tessitura e confezione. Il settore tessile comprende le attività di trasformazione delle fibre in filati e tessuti. Questo è un macrosettore segmentabile in termini sia di tecnologia sia di fase del ciclo produttivo. Una prima modalità di segmentazione si basa sul tipo di fibra utilizzata: si distingue così il ciclo laniero dal ciclo cotoniero, dal ciclo serico, dal ciclo dei non tessuti e tessuti misti; questi quattro cicli costituiscono subfilieri tessili ben differenziate. Nella fase di filatura, predominanti sono le variabili tecnologiche, legate al tipo di fibra, mentre nella tessitura prevale una logica di orientamento al mercato di sbocco. Per quanto riguarda la fase di filatura, essa è una fase che prepara le diverse tipologie di materia prima alle lavorazioni successive allo scopo di ottenere il cosiddetto filato. Nel caso, per esempio, delle fibre naturali, la lana e il cotone in balle o la seta greggia in matasse vengono preparate in semilavorati destinati alla filatura per ottenere rispettivamente nastri di cotone o di lana e fili di seta. La fase di tessitura invece, prepara e lavora i filati in vista della produzione di tessuti. Un primo criterio di differenziazione tra i prodotti della tessitura è di natura tecnologica ed è legato alla distinzione tra tessuti ortogonali e tessuti a maglia. Il tessuto ortogonale, una volta tagliato in pezze e cucito, darà origine a un capo d'abbigliamento confezionato in tessuto; la lavorazione di tessitura della maglieria può essere invece di due tipi: in trama e in catena.

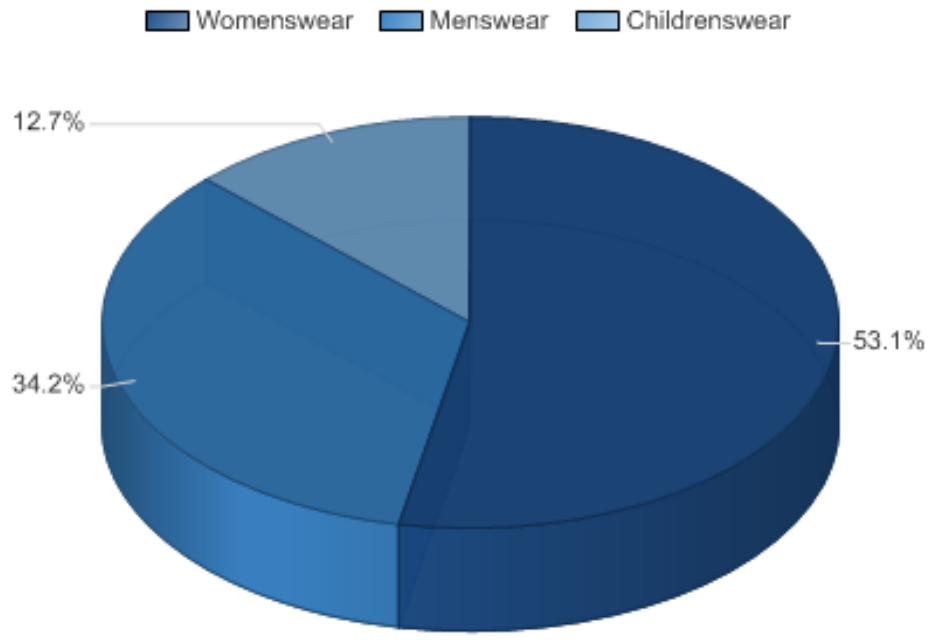
1.4) Italia

L'Italia è certamente uno dei pilastri della moda internazionale. Il prodotto interno nazionale ha da sempre contato molto sui suoi marchi di punta e deve continuare a farlo in futuro (nonostante case estere come LVMH siano già venute a fare un po'

troppo shopping acquisendo marchi storici come Gucci o Fendi). Il made in Italy è comunque sempre in auge e rappresenta una garanzia globale di well-made e alta qualità. Nonostante la nostra grande tradizione, con la crisi la tendenza per il settore abbigliamento retail italiano è stata di continuo declino per il periodo 2008-2012. L'industria si aspetta di recuperare con una lieve crescita, che continuerà a fluttuare fino alla fine del periodo di previsione nel 2017. Il settore retail abbigliamento italiano si prevede di generare un fatturato complessivo di \$ 66.1bn nel 2012, pari a un tasso annuo composto di variazione (CARC) del -1,2% tra il 2008 e il 2012. In confronto, le industrie francesi e tedesche cresceranno con tassi di crescita annuale composto (CAGR) del 0,05% e 1,2%, rispettivamente, rispetto allo stesso periodo, per raggiungere valori rispettivi di \$ 50.0bn e \$ 79.1bn nel 2012. Il segmento womenswear dovrebbe essere più redditizio del settore nel 2012, con un fatturato complessivo di \$ 35,1 miliardi, pari al 53,1% del valore complessivo del settore. Il segmento maschile contribuirà fatturato di \$ 22.6bn nel 2012, pari al 34,1% del valore complessivo del settore. La performance del settore si prevede di accelerare, con un CAGR del 1,3% per il quinquennio 2012-2017, che dovrebbe guidare il settore per un valore di \$ 70.7bn entro la fine del 2017. Comparativamente, le industrie francesi e tedesche cresceranno con un CAGR di 1,3% e 1,1%, rispettivamente, rispetto allo stesso periodo, per raggiungere valori rispettivi di \$ 53.2bn e \$ 83.4bn nel 2017.



In riferimento alla segmentazione per categorie, l'abbigliamento femminile è il più grande segmento del commercio al dettaglio di abbigliamento in Italia, pari al 53,1% del valore complessivo del settore, mentre il segmento Menswear rappresenta un ulteriore 34,1% del settore.



Capitolo 2

Il concetto teorico di Modello di Business

2.1) La nascita del concetto di Modello di Business

Che cos'è un modello di business? Mentre il termine "business model" è diventato prevalente nell'imprenditoria e nella letteratura, vi è una divergenza di opinioni tra gli studiosi e i professionisti riguardo al suo significato. Il concetto del modello di business fa la sua prima apparizione nel database ABI Inform nel 1975. Tra il 1975 e il 1994, vi sono stati 166 articoli in cui è stato citato il termine, mentre 1.563 articoli si sono riferiti al termine nel periodo 1995-2000 (Ghaziani e Ventresca 2002). In alcune applicazioni, il concetto del modello di business viene richiamato nel contesto di "cattura del valore", rispondendo a domande come: Come fa l'impresa fare soldi? In altri contesti, il termine è usato per descrivere la creazione di valore, rispondendo a domande come: Come fa l'impresa a fare business con gli stakeholders? L'obiettivo è quello di cercare di dimostrare che la progettazione del modello di business è fondamentale per il dominio imprenditoriale. Per raggiungere questo obiettivo, si può pensare ad un modello di business come una maniera per un'impresa di progettare e condurre gli scambi economici entro i suoi confini, per collegare risorse e mercati di prodotti nella ricerca per la creazione di ricchezza. La creazione di ricchezza è una delle funzioni centrali dell'imprenditoria (Knight, 1921). Il punto di vista del modello di business promette di migliorare la comprensione della creazione di ricchezza puntando alla progettazione di scambi economici come potenziale luogo di innovazione. La prospettiva ritrae l'imprenditore come l'architetto del sistema delle imprese, e come designer creativo (e, potenzialmente, innovatore) di scambi economici, che integra le nozioni ricevute di imprenditori come prodotto e processo di innovazione.

Nel progettare i propri modelli di business, gli imprenditori di tutto il mondo sono stati in grado di sfruttare i recenti progressi nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione; ciò ha contribuito a un cambiamento nel locus di vantaggio competitivo dalla nuova impresa ed i suoi stakeholder interni (ad esempio, la gestione, gli azionisti, i dipendenti) per il suo ecosistema, che comprende anche soggetti esterni quali partner, fornitori e clienti. In effetti, i progressi nelle tecnologie digitali hanno aperto nuove opportunità per la progettazione di forti relazioni di scambio tra imprese, partner e clienti. Come risultato, i modelli di business sono diventati una possibile fonte di creazione di valore; alcuni autori propongono una definizione più onnicomprensiva del termine, che abbraccia aspetti sia di creazione di valore che di appropriazione dello stesso. Sulla base della constatazione che nessuna singola idea di fare impresa o teoria di gestione strategica sia in grado di spiegare pienamente il potenziale di creazione di valore delle imprese altamente interconnessi, Amit e Zott (2001) concettualizzano il modello di business come un'unità di analisi che cattura il potenziale di creazione di valore derivante dalla progettazione di transazioni tra un'impresa e tutti i soggetti esterni, quali partner, fornitori e clienti. Il modello di business si estende dall'impresa ai confini dell'industria. Questa prospettiva integra i punti di vista teorici del quadro catena del valore (Porter, 1985), la teoria di Schumpeter di distruzione creatrice (Schumpeter, 1942), la resource-based view dell'impresa (Amit e Shoemaker, 1993), la teoria della rete strategica (Gulati, 1998), e l'economia dei costi di transazione (Williamson, 1975). Le fonti di creazione di valore suggerite da queste teorie si riferiscono a fattori che aumentano il valore totale creato in operazioni (Brandenburger e Stuart, 1996), e che danno luogo a quattro temi distinti (novità, efficienza, complementarità, lock-in) che possono essere usati per descrivere e misurare la progettazione del modello di business (Zott e Amit, 2003).

Sulla base del punto di vista della creazione di valore, Magretta (2002) concettualizza i modelli di business come "storie che spiegano come le imprese lavorano" (2002), e che ha come centro una visione che crea valore. Le principali domande un modello di business le risposte sono: Chi è il cliente? Che cosa significa il valore per il cliente? Qual è la logica di fondo che spiega come una società in grado di fornire valore ai clienti ad un costo adeguato? Secondo questa visione, il modello di business è diverso da

strategia, perché descrive come una società svolge la propria attività, mentre la strategia descrive come l'azienda si occupa di concorrenza (vedi, anche, Zott e Amit, 2003). Altri ricercatori suggeriscono che il modello di business si riferisce più a domande su appropriazione valore. Eisenmann, per esempio, vede il modello di business come "un'ipotesi di come una società farà soldi nel lungo periodo: ciò che la società venderà, e dunque in quale modo la società raccoglierà entrate; a chi, in quale modo e con quali tecnologie darà lavoro; quando potrà contare sui partner e, infine, come i suoi costi potranno 'scalare' (decrescere) con la crescita" (2002). Con l'applicazione di questa concettualizzazione di e-business, Eisenmann (2002) presenta e analizza otto tipi generici di modelli di business: fornitori, portali, content provider, rivenditori, intermediari, operatori di mercato, i fornitori di utilità di rete e fornitori di servizi applicativi. La combinazione di entrambi la creazione di valore e le prospettive di appropriazione di valore, Afuah e Tucci (2000), così come Chesbrough e Rosenbloom (2002), propongono viste più onnicomprensivo del modello di business. Afuah e Tucci suggeriscono che, "Un modello di business può essere concettualizzata come un sistema che si compone di componenti, i collegamenti tra i componenti, e le dinamiche." (2000) Le componenti del modello di business sono il valore del cliente, i segmenti di clientela, ambito di prodotti e servizi, i prezzi, le fonti di reddito, le attività connesse, implementazione, capacità e sostenibilità. In modo simile, sulla base della letteratura di gestione della tecnologia, Chesbrough e Rosenbloom (2002) presentano il modello di business come un costrutto che media tra gli ingressi e le uscite tecnologiche economiche. Le funzioni di un modello di business sono: articolare la proposta di valore, identificare un segmento di mercato, così come il meccanismo di generazione di entrate per l'impresa, definire la struttura della catena del valore; stimare la struttura dei costi e del potenziale di profitto; descrivere la posizione della società all'interno della rete che collega i fornitori, i clienti, i concorrenti, e formulare una strategia competitiva. I vari approcci proposti nella letteratura accademica sono una chiara indicazione che la ricerca sui modelli di business potrebbe essere avanzata da una convergenza del campo per una comprensione comune del costrutto. Idee promettenti che potrebbero servire da catalizzatori per una tale convergenza potrebbero essere le nozioni di architettura inter-organizzativa (Mendelson, 2000) e il

design (Hargadorn e Yellowlees, 2001; Romme, 2003; Zott e Amit, 2003). Mendelson sostiene che le prestazioni della fabbrica dipendono dall'architettura dell'intera rete aziendale (2000: 519). Esaminando come gli imprenditori innovano il mercato, Hargadorn e Yellowlees puntano al ruolo centrale della progettazione del sistema delle imprese, che è incentrato su "un particolare insieme di intese e interazioni" (2001: 494) tra i diversi soggetti interessati, come ad esempio l'impresa e il suo cliente. Romme (2003) osserva che lo scopo del progetto è quello di produrre sistemi che ancora non esistono, e Zott e Amit (2003) mostrano come la progettazione del modello di business è fondamentale per la creazione di ricchezza attraverso l'imprenditoria. Coerentemente con lo sviluppo teorico in Amit e Zott (2001), il modello di business può essere definito come raffigurante il contenuto, la struttura e la governance delle operazioni finalizzate alla creazione di valore attraverso lo sfruttamento di opportunità di business. I contenuti delle transazioni si riferiscono ai prodotti o alle informazioni che vengono scambiate, e alle risorse e le capacità necessarie per consentire lo scambio, mentre la struttura dell'operazione si riferisce ai soggetti che partecipano allo scambio, e al modo in cui queste parti sono collegate (tra cui la sequenza di scambi, e dei meccanismi di scambio adottati). L'operato della governance si riferisce ai modi in cui i flussi di informazioni, risorse e beni sono controllate dalle parti interessate (compresa la forma giuridica di organizzazione, e gli incentivi per i partecipanti di scambio). Questa concettualizzazione di un modello di business comprende l'efficienza delle transazioni (sottolineata dal TCE; vedere Williamson, 1975), le novità nella transazione, nella struttura e nella governance (schumpeteriana dell'innovazione; vedere Schumpeter, 1934), le complementarità tra le risorse e le capacità (sostenuto da RBV; vedono Amit e Shoemaker, 1993), e gli effetti di rete (insita nelle reti strategiche; vedere Gulati, 1998). La ricerca sui modelli di business, potrebbe beneficiare di una convergenza di campo per una comprensione comune del costruito, sia attraverso lo sviluppo della teoria che della ricerca empirica. Un consenso sulla base teorica e sulle proprietà fondamentali potrebbe portare alla nascita di tipologie ampiamente accettate di modelli di business, che attualmente mancano. Ulteriori ricerche sul rapporto tra i modelli di business e di fatturato delle imprese sono necessarie per estendere la teoria e la pratica. Questa ricerca aiuterà ad

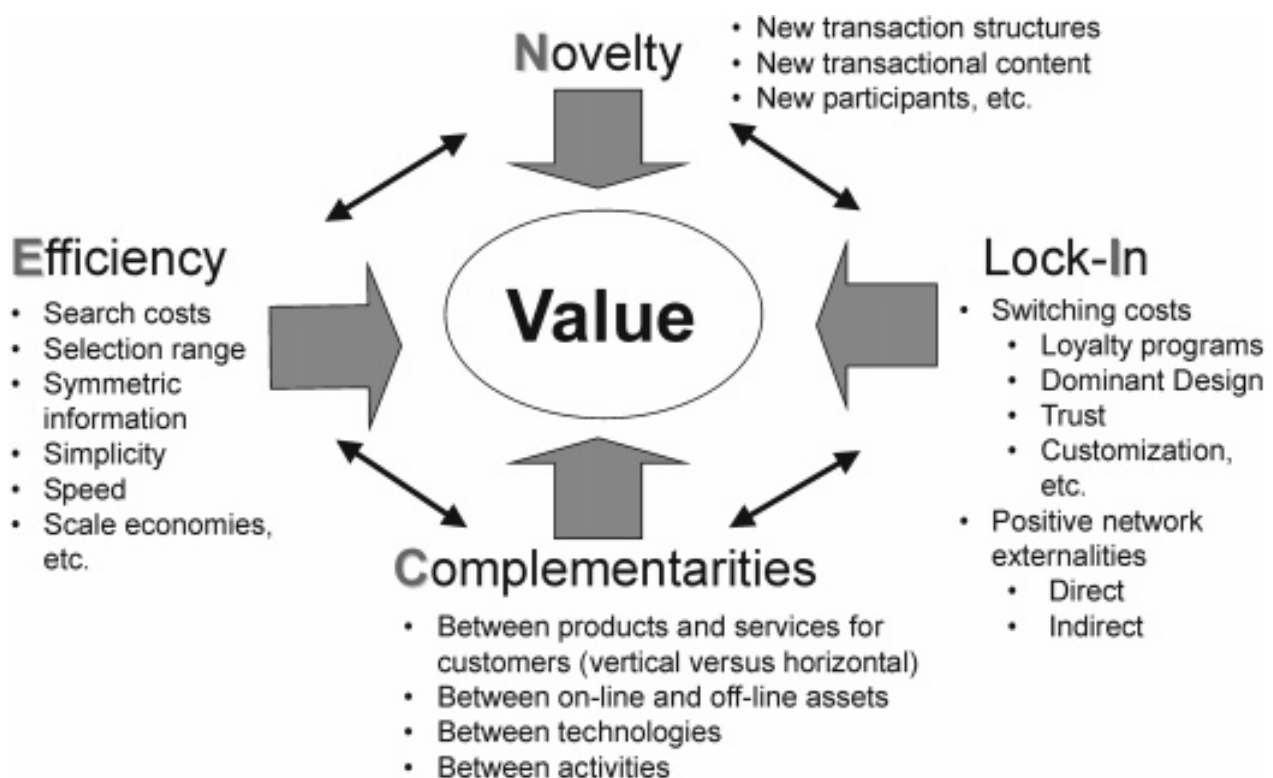
approfondire la nostra comprensione dei legami tra creazione di valore e di appropriazione di valore. La ricerca empirica sulla misura del modello di business design è strutturata in modo da catturare tutte le linee di business di una società che hanno potenziale entrate, una grande promessa per migliorare la nostra comprensione dei modelli di business. L'analisi delle dinamiche del modello di evoluzione del business, come emergono, e come sono modellati e adattati nel corso del tempo, così come i modelli di business che evolvono insieme con la strategia e la progettazione dell'organizzazione, riflette un importante programma di ricerca che consoliderà sostanzialmente il modello di business come una unità di analisi fondamentale per la nostra comprensione della creazione di ricchezza.

2.2) L'ascesa del business via internet (e-business)

La corrente che sicuramente ha destato maggiore attenzione, tra i tipi di modelli di business, è quella del business online, o *e-business*. "E-business" significa fare business elettronico, online. La crescita spaventosa del mercato online ha condotto le imprese del settore a puntare su una strategia di vendita e marketing aggressivo completamente via internet; basti pensare al volume di transazioni su store online quali iTunes, Amazon, ebay e così via. Mentre in generale gli accademici hanno descritto iniziative specifiche di e-business, Timmers (1998) distingue 11 modelli generici di e-business, che vanno dagli e-shops appunto, agli e-procurement ad altri servizi vari. Tapscott (2000) propone una distinzione tra cinque differenti reti di valore chiamate *b-webs*, che differiscono nel grado di controllo economico e integrazione del valore. Ma come si può definire una società di questo tipo? Una società di e-business? Tendenzialmente si definisce una società di e-business, un ente che deriva una percentuale significativa (almeno il 10%) dei ricavi da transazioni effettuate via Internet. Questa definizione di società di e-business è abbastanza ampia. Essa include, per esempio, gli Internet Service Provider (ad esempio, europea ISP Freeserve), e le aziende che non hanno allineato tutti i loro processi aziendali interni con Internet, ma che utilizzano Internet solo come canale di vendita (ad esempio, aziende come il discorso software di riconoscimento del fornitore di Lernout e

Hauspie). D'altra parte, esclude i fornitori di hardware o software relativi a Internet, cioè le imprese che facilitano l'e-business, ma che non praticano l'attività (ad esempio, un produttore di switch backbone, come Packet Engines Inc.). Gli accademici poi, danno delle definizioni tutte loro: Rappa (2001) classifica le compagnie riguardo alla natura della loro "value proposition" e il loro modo di generare ricavi. Weill e Vitale (2001) descrivono otto cosiddetti modelli di business "atomici", ciascuno dei quali descrivono una differente maniera di fare business elettronicamente. Le iniziative di e-business possono essere rappresentate da modelli di business atomici puri o combinati. Applegate (2001) introduce i seguenti sei modelli di business : *focused distributors, portals, producers, infrastructure distributors, infrastructure portals, infrastructure producers*. Ciò che accomuna tutti questi modelli è il tentativo di descrivere e organizzare la pletera dei nuovi percepiti archetipi di business. Alla fine però, ciò che conta, come in tutti i campi, è fare soldi e dunque creare valore. La creazione del valore tramite e-business è un processo che ha quattro fonti. La figura nella pagina successiva illustra le quattro fonti di creazione di valore in materia di e-business che sono emerse dall'analisi dei dati di alcune aziende. Il termine 'value' si riferisce al valore totale creato nelle transazioni condotte via e-business, indipendentemente dal fatto che sia l'azienda, il cliente, o qualsiasi altro partecipante nella transazione che si appropria di tale valore. Per adottare un modello di Brandenburger e Stuart (1996), possiamo vedere il valore totale creato come somma dei valori fatti propri da ogni parte coinvolta in un transazione. Ognuno dei quattro principali driver di valore che sono stati identificati nell'analisi di efficienza, complementarità, lock-in, e i legami tra di loro, sono discussi di seguito. Si suggerisce che la presenza di questi driver di valore, aumenta il potenziale di creazione di valore di e-business.

Fonti di creazione del valore tramite e-business:



Fonte: R. Amit and C. Zott: Value creation in e-business

L'analisi dei dati punta all'efficienza delle transazioni come uno dei driver di valore primario per l'e-business. Questa scoperta, che è coerente con la teoria dei costi di transazione (Williamson, 1975, 1983, 1989), suggerisce che l'efficienza delle transazioni aumenta quando i costi delle transazioni diminuiscono, in cui 'i costi' sono ampiamente definiti. Pertanto, maggiori sono i guadagni di transazioni che sono attivati da un particolare e-business, minori saranno i costi e quindi maggiore sarà il valore. Miglioramenti di efficienza relativi alle imprese che operano in mercati tradizionali (rispetto ad altre che operano in mercati virtuali), possono essere realizzate in un certo numero di modi. Uno dei modi più importanti è sicuramente riducendo le asimmetrie informative tra acquirenti e venditori, mantenendoli "up-to-date" e fornendogli tutte le informazioni necessarie e complete. La velocità e la facilità con cui le informazioni possono essere trasmesse via Internet rende questo approccio comodo e facile, inoltre una migliore informazione è possibile anche riducendo i costi di ricerca e di negoziazione (Lucking-Reiley e Spulber, 2001), così come limitando tutti i comportamenti opportunistici (Williamson, 1975). Il nocciolo della questione è che sfruttando al meglio tutte le strategie per fare e-business al meglio, si migliora anche soprattutto l'efficienza delle transazioni, consentendo processi decisionali più precisi e veloci. La domanda centrale che si pone con l'economia dei costi di transazione è: perché le imprese internalizzare le transazioni che altrimenti potrebbero essere condotte nei mercati? (Coase, 1937). Il principale quadro teorico è stato sviluppato da Williamson (1975, 1979, 1983). Egli suggerisce che una transazione si verifica quando un bene o servizio viene trasferito attraverso un'interfaccia tecnologicamente separabile; una fase di lavorazione o di attività di assemblaggio termina e ne inizia un'altra (Williamson, 1983: 104). Williamson ha identificato la razionalità limitata, l'incertezza e la complessità, l'asimmetria informativa, e l'opportunismo in piccole- e medie- dimensioni le condizioni alle quali possono sorgere inefficienze transazionali

che variano con il meccanismo di governance adottato (Williamson, 1975). Al suo interno, poi, la teoria dei costi di transazione si preoccupa di spiegare la scelta della forma di governo più efficiente data una transazione che è incorporata in un contesto economico specifico. Alcune dimensioni critiche di transazioni che influenzano questa scelta sono l'incertezza, la frequenza di scambio, e la specificità delle attività per lo scambio (Klein, Crawford e Alchian, 1978; Williamson, 1979). I costi di transazione includono le spese di progettazione, adattamento, esecuzione e monitoraggio di attività completa-mento (Williamson, 1983). L'economia dei costi di transazione identifica l'efficienza della transazione come una delle principali fonti di valore, perché una maggiore efficienza riduce i costi. Essa suggerisce che la creazione di valore può derivare dall'attenuazione dell'incertezza, delle complessità, e delle asimmetrie informative (Williamson, 1975). Inoltre, la reputazione, la fiducia e l'esperienza transazionale possono abbassare il costo degli scambi fra imprese (Williamson, 1979, 1983). Recentemente, i ricercatori si sono concentrati sui modi in cui gli investimenti in tecnologia dell'informazione possono ridurre i costi di coordinamento e di rischio dell'operazione (Clemons e Row, 1992). In generale, le organizzazioni che economizzare sui costi di transazione possono aspettare di estrarre più valore da transazioni. Uno dei principali effetti di transazioni su Internet, o in qualsiasi ambiente altamente rete, è la riduzione dei costi di transazione che genera (Dyer, 1997). Quindi, l'approccio dei costi di transazione informa criticamente la nostra comprensione della creazione di valore in materia di e-business. I costi di transazione includono il tempo speso dai manager e dipendenti alla ricerca di clienti e fornitori, la comunicazione con le controparti in altre società per quanto riguarda i dettagli della transazione, le spese di viaggio, spazio fisico per le riunioni e documenti cartacei, così come i costi di produzione e di gestione delle scorte (Lucking-Reiley e Spulber, 2001). Oltre a diminuire questi costi diretti di transazioni economiche, gli e-business possono anche ridurre i costi indiretti, come ad esempio i costi di *adverse selection*, di *moral hazard*, e via dicendo. Ciò può derivare da un aumento della frequenza delle transazioni (a causa di standard aperti, chiunque può interagire con chiunque altro), una riduzione di incertezza transazione (fornendo una serie di informazioni specifici della transazione), e una riduzione della specificità delle risorse (per esempio, attraverso la bassa

specificità del sito - il sito successivo è solo a un click di distanza). Tuttavia, l'enfasi sull'economia dei costi di transazione in materia di efficienza può distogliere l'attenzione da altre fonti fondamentali di valore, come l'innovazione e la riconfigurazione delle risorse (Ghoshal e Moran, 1996). La teoria si concentra anche sulla minimizzazione dei costi individuali e trascura l'interdipendenza tra le parti e le opportunità per la massimizzazione del valore comune che si presentano (Zajac e Olsen, 1993). Il potenziale di creazione di valore di un e-business è esaltato dalla misura in cui i clienti sono motivati a impegnarsi in operazioni ripetitive (che tendono ad aumentare il volume delle transazioni), e dalla misura in cui le partner strategiche hanno incentivi per mantenere e migliorare le loro associazioni (che può comportare sia un aumento della disponibilità a pagare dei clienti sia di costi opportunità più bassi per le imprese): importante in quest'ambito è il cosiddetto 'lock-in.' Il Lock-in impedisce la migrazione dei clienti e partner strategiche per i concorrenti, creando valore nei modi sopra indicati. Il Lock-in è manifestato come costi di variazione, che sono ancorati nel (1975) quadro dei costi di transazione di Williamson, e come esternalità di rete, che ha le sue radici nella teoria della rete (Katz e Shapiro, 1985; Shapiro e Varian, 1999). Va inoltre osservato che, come suggerisce la teoria RBV, beni di un'impresa strategici, come il suo marchio, e la fiducia del compratore-venditore, entrambi contribuiscono a lock-in. I punti bonus raccolti mediante l'utilizzo di Master Card, ad esempio, sono rimborsabili verso certificati premio barnesandnoble.com che a loro volta possono essere utilizzati per l'acquisto di prodotti barnesandnoble.com. Consodata, una postazione europea, è un'esempio di come questi beni vadano preservati; essa si difende infatti attraverso lo sviluppo di sistemi interni per proteggere i dati da uso improprio, ma, cosa più importante, per accogliere ispezioni da parte del governo francese tramite l'agenzia CNIL (Commissione Nazionale Informatica e Libertà). Se i clienti sviluppano una certa fiducia in una società di e-business attraverso tali misure, sono più propensi a rimanere fedeli al sito, piuttosto che passare a un concorrente. I dati suggeriscono che gli e-business migliorano il lock-in, consentendo ai clienti di personalizzare i prodotti, i servizi o le informazioni in base alle loro esigenze individuali in un'ampia varietà di modi. Ad esempio, alcuni siti di e-business offrono 'one-Click' personalizzati come caratteristica standard; inoltre, molto

venditore online utilizza metodi di data mining per i prodotti personalizzati e per tutte le relative informazioni e i servizi. Questi metodi includono l'analisi delle informazioni sui clienti al fine di creare vetrine personalizzate o di creare un'interfaccia personalizzata, fare pubblicità diretta, messaggi di posta elettronica (spesso considerati spam dal cliente), e facilitare il cross-selling. Ad esempio, la linea di elettronica Cyberian Outpost utilizza simili software per l'analisi degli acquisti passati per raggiungere un ottimale ed efficace cross-selling; oggetti di pari impulsi, che possono catturare l'attenzione istantanea del cliente (vale a dire, "add-on") sono raccomandati al cliente alla cassa. La personalizzazione può essere ottenuta anche con strumenti che mettono a confronto i modelli di acquisto di un cliente con quelli dei clienti che fanno raccomandazioni basate su gusti desunti (Smith et al., 1999) di filtraggio. Questo meccanismo espone l'interessante proprietà che più i clienti interagiscono con il sistema, più precisi saranno i risultati corrispondenti. I clienti quindi hanno forti incentivi a utilizzare il sistema e questo crea certamente un ciclo di feedback positivi (Arthur, 1990). Più importante per la nostra discussione di e-business, tuttavia, è l'idea che i rendimenti crescenti (Arthur, 1996) e i feedback positivi possono derivare da effetti di rete (Katz e Shapiro, 1985; Shapiro e Varian, 1999). I mercati virtuali possono anche consentire alle imprese che conducono e-business di creare comunità virtuali con determinati partecipanti che svolgono un altrettanto particolare e-business (Hagel e Armstrong, 1997). Tali comunità consentono frequenti interazioni su una vasta gamma di argomenti e permettono di creare quindi un rapporto di fedeltà con il cliente e di migliorare la frequenza delle transazioni (ad esempio, Verticalnet.com). Notiamo come l'uso di queste misure sia fondamentale per sfruttare le caratteristiche uniche introdotte dai mercati virtuali, come l'elevata interconnessione e la velocità di elaborazione delle informazioni, nonché la mancanza di vincoli geografici. Data l'enorme portata dei mercati virtuali, le imprese di e-business collegano spesso numerosi soggetti che partecipano alle transazioni commerciali. Essi possono quindi essere considerati generatori della rete. Reti possono presentare esternalità in quanto le attività di produzione o di consumo di una parte connessi alla rete, hanno un effetto sulle funzioni di produzione o di utilità di altri partecipi-panti in rete. Questo effetto non è trasmesso attraverso il meccanismo

dei prezzi. Le esternalità di rete sono generalmente intesi come esternalità positive di consumo in cui 'l'utilità che un utente deriva dal consumo del bene aumentano con il numero di altri agenti che consumano il bene' (Katz e Shapiro, 1985: 424). Nel contesto di e-business, esternalità di rete sono presenti quando il valore creato per i clienti aumenta con la dimensione della base cliente. Si consideri, ad esempio, un sito di community come quello creato da FortuneCity, dove un utente beneficia quando ci sono più partecipanti con i quali lei o lui possono interagire nelle chat room, forum, ecc. Dopo un nuovo membro si è unito alla comunità, diventa più attraente per altri potenziali membri di sottoscrivere. L'opposto è anche vero, se un sito non attrae e perde membri, diventa meno attraente per gli abbonati esistenti, che può staccarsi. Una pericolosa spirale verso il basso si mette in moto, che, nel caso estremo, può distruggere il business. Ci possono essere anche di rete esternalità indirette che sorgono quando gli agenti economici beneficiano dell'esistenza di un ciclo di feedback positivo con un altro gruppo di agenti. Si consideri, ad esempio, le società di asta online come eBay o QXL. Un acquirente su uno di questi siti di aste ha alcun vantaggio immediato dalla presenza di ulteriori acquirenti. Al contrario, altri buyers che sono disposti ad acquistare lo stesso prodotto possono impedire il commercio desiderato. Tuttavia, la presenza di più acquirenti (un segnale di corrente e futura liquidità del mercato) lo rende più attraente per i potenziali venditori a mettere i loro prodotti in vendita in quel particolare sito. Questo, in cambio, aumenta l'attrattiva del luogo di potenziale acquirenti. La stessa logica vale per i venditori. In una cornice d'asta, i componenti complementari della rete sarebbero i compratori e venditori. Qui, il valore totale creato è una funzione diretta della dimensione di rete. Anche se alcuni e-business (ad esempio, quelli che ruotano attorno alla comunità online e le aste) sono più probabili di altri (per esempio, quelli incentrati principalmente su, vendita on-line) per esporre importanti esternalità di rete, le operazioni di e-business possono essere progettati per sfruttare la potenza di questo meccanismo di consolidamento. Amazon.com, ad esempio, ha adottato varie funzioni comunitarie (Kotha, 1998) come la sua 'comunità di interessi' che permette ai suoi clienti di scrivere recensioni di libri. (Questo, per inciso, è un interessante esempio di come altamente collegati in rete e-business possono consentire ai clienti stessi per creare valore.) Ancora più forte sono

gli effetti di rete create dai venditori on-line di software per videogiochi, come Cryo-Interactive o Game-play.com, che forniscono un luogo web dove clientela possono interagire e giocare (ottenuto dal provider di internet) con l'altro. L'efficienza e la complementarità come fonti di creazione di valore (come descritto sopra) possono anche essere utili nel promuovere lock-in. L'efficienza di funzioni e di prodotti complementari e le offerte di servizi di un e-business possono servire per attirare e mantenere i clienti e partner. Più alti i relativi benefici offerti a questi partiti, maggiore sono i loro incentivi ad attaccare con o aderire alla rete istituita dall' e-business. Al contrario, quando un e-business crea lock-in, questo può anche avere effetti positivi sulla sua efficienza e il grado in cui si prevede la complementarità. Per esempio, molti siti di aste permettono agli acquirenti di valutare i venditori. Questa caratteristica aumenta la fiducia degli acquirenti nella correttezza delle operazioni e favorisce quindi la viscosità. Questa funzione fornisce anche un forte incentivo per i venditori di ripetizione a non barare, che migliora nettamente l'efficienza delle transazioni. Inoltre, un forte potenziale di lock-in fornisce un incentivo per i partner di alto profilo per contribuire prodotti e servizi complementari a causa della promessa di elevati volumi di business. Ci sono così importanti relazioni tra lock-in, efficienza, e complementarità come fonti di creazione di valore; ergo, il valore potenziale di un e-business dipende dagli effetti combinati di tutti questi driver di valore.

2.3) Modelli di business e strategie per la creazione del valore

I modelli di business hanno ricevuto crescenti attenzioni dagli accademici in quanto spiegano come creare valore. L'economia digitale ha provvisto le aziende del potenziale con cui sperimentare nuove forme di meccanismi per la creazione del valore, che sono conesse tra loro nel senso che il valore è creato allo stesso tempo da un'impresa e una pletora di partner, per molteplici utenti. Questa definizione di valore ha attratto l'attenzione di numerosi accademici, che hanno utilizzato il concetto di modello di business nel tentativo di spiegare la creazione del valore nei mercati interconnessi tra loro (Zott-Amit, 2009). In ogni caso, nello spiegare che cos'è la creazione del valore, il concetto di modello di business non è stato utilizzato

esclusivamente nel contesto degli e-business. Seelos e Mair (2007), ad esempio, hanno studiato i meccanismi di creazione del valore nel contesto di estrema povertà. Questi ultimi, hanno concettualizzato un modello di business come un “set di capacità che si configura come possibilità di creare valore con obiettivi economici o sociali”. Per questo, la “value creation” può riferirsi a diverse forme di valore. I meccanismi di creazione del valore spesso vanno oltre il valore che può essere realizzato tramite l’innovazione Schumpeteriana, la (ri-)configurazione della catena del valore (Porter, 1985), la formazione di network strategici tra le imprese, o lo sfruttamento delle migliori competenze dell’impresa stessa. Nell’e-business, come osservano Amit e Zott (2001), il “locus” della creazione del valore, e di conseguenza l’unità di analisi più appropriata, si estende ai confini dell’impresa e dell’industria. Gli autori concludono che i framework precedenti utilizzati in isolamento non sono sufficienti per porre domande riguardo alla creazione del valore totale. Basandosi su un campione di 150 imprese, essi propongono quattro potenziali fonti di creazioni di valore: 1) Novità (i tipi di innovazione Schumpeteriani nel design di un modello di business); 2) Lock-In (caratteristiche del modello di business che incentivano il cliente e i partner strategici a perseverare sulla propria impresa anziché virare su qualcun altro); 3) Complementarità (caratteristiche del modello di business che facilitano il bundling); e 4) Efficienza (caratteristica del modello di business che migliorano l’efficienza della transazione). Questi driver di valore (i “NICE”) possono supportarsi reciprocamente, ossia la presenza di ciascun driver può migliorare l’efficacia di qualsiasi altro driver. Il valore può anche essere creato tramite modelli di business rivoluzionari. Secondo Hamel (2000), per fiorire nell’epoca della rivoluzione (gli anni 2000), le imprese devono adottare un nuovo, radicale programma di innovazione nonché sviluppare sempre nuovi modelli di business. Una delle principali caratteristiche dei nuovi modelli di business è che sia la creazione del valore che la cattura di esso accadono in un “network di valori”, che può includere fornitori, partner, canali distributivi, e qualsiasi altro fattore che estenda le risorse dell’impresa. Mentre alcuna bibliografia tende a concentrarsi sull’attività dell’impresa con i suoi network di partner, sempre più accademici stanno riconoscendo che le imprese non procedono con il loro modello di business in un vuoto competitivo totale (Hamel, 2000), e che le imprese possono

competere tramite i propri modelli di business (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Il modello di business, dunque, rappresenta una potenziale fonte di vantaggio competitivo. Le novità presentate da nuovi modelli efficaci possono risultare in una migliore creazione di valore o addirittura cambiare le economie sottese all'industria (Magretta, 2002). Il nuovo modello di business può rimpiazzare il precedente modo di agire e divenire il metodo standard per le prossime generazioni di imprenditori. I modelli di business possono giocare un ruolo fondamentale nello spiegare la performance di un'impresa. Afuah e Tucci (2001) propongono il modello di business come un costrutto unificante per spiegare il vantaggio competitivo e la performance dell'impresa e definirla come "il metodo con il quale un'impresa costruisce e utilizza le sue risorse per offrire ai clienti un valore maggiore e per fare soldi con ciò". Afuah (2004) si concentra sulla redditività delle imprese e introduce un framework strategico nel quale il modello di business è concettualizzato per mezzo di una serie di componenti che corrispondono alle determinanti della redditività dell'impresa. Il framework include le seguenti componenti: risorse (comprese competenze e capacità), fattori industriali, attività, e posizione. Prendendo visione del modello di business attraverso la lente del fattore che influenza la redditività, egli stabilisce una relazione casuale tra il modello di business e la performance dell'impresa. Mentre il lavoro di Afuah (2004) e Afuah e Tucci (2001) è piuttosto concettuale, alcuni autori hanno condotto analisi empiriche: Zott e Amit ad esempio (2007), hanno analizzato le implicazioni sulla performance del modello di business nel design; Palzelt, Knyphausen-Aufsess e Nikol (2008) hanno introdotto il modello di business come una variabile che modera gli effetti della composizione della corporate governance a livelli alti e la performance a livello di organizzazione. Questi ultimi, analizzano una serie di "biotechnology ventures" nel mercato tedesco focalizzandosi su due tipi di modelli di business che le imprese nel campo della biotecnologia possono adottare: *platform* e *therapeutics*. Allo stesso tempo, Zott e Amit (2008) riconoscono il possibile effetto contingente del modello di business nella mediazione tra strategia di mercato e performance dell'azienda; essi fondano il loro studio sulla teoria della contingenza e si chiedono: come fanno il modello di business e la strategia di mercato a interagire per influire sulla performance dell'impresa? Difatti questi studiosi vedono il modello di

business come una struttura che riesce a catturare l'architettura delle transazioni dell'impresa con i terzi, siano essi partner, clienti e venditori. Nel loro lavoro, sviluppano un modello formale e lo testano empiricamente, con i seguenti risultati: 1) i modelli di business che enfatizzano le novità e sono accoppiati con differenziazione o leadership di costo possono avere un impatto positivo sulla performance dell'impresa; 2) i modelli che sono incentrati sulle novità con un ingresso precoce in un mercato possono avere un effetto positivo sulla performance. Il modello di business, chiaramente, contiene molti principi fondamentali collegati alla strategia di business, molte delle discussioni degli accademici sulla relazione tra strategia e modello di business vertono infatti sul dubbio se questi due concetti siano alla fine così diversi. Alcuni studiosi sostengono, ad esempio, che il modello di business può essere una fonte di vantaggio competitivo ben distinto dalla situazione e dalla posizione di mercato dell'impresa (Christensen, 2001). Le imprese che soddisfano gli stesso bisogni per il cliente e ricercano strategie simili possono utilizzare svariati modelli di business; la progettazione del modello di business e la strategia di progettazione del prodotto sono complementi, non sostituti (Zott & Amit, 2008). Due fattori di differenziazione sembrano però aver catturato le attenzioni degli accademici: il primo è l'enfasi della strategia sulla competizione, il secondo è la focalizzazione del modello di business sulla proposizione di valore e un'enfasi generale sul ruolo del cliente. In generale, la strategia di business di un'impresa è più indicata nella cattura del valore e nella creazione di un vantaggio competitivo che nella creazione di valore; mentre i modelli di business combinano una certa attenzione nella creazione di valore (in termini di valore totale creato) con la cattura di quest'ultimo (Makinen & Seppanen, 2007). Il valore totale creato è il valore creato per tutti gli stakeholders (clienti, fornitori e così via); il modello di business e la strategia possono anche differire in termini di quante informazioni possiedono l'impresa e gli stakeholder stessi: Chesbrough & Rosenbloom (2002) propongono che il modello di business assume informazioni limitate o distorte, mentre le strategie sono fondate su un'analisi più dettagliata e corretta che quindi porterebbe all'impresa informazioni più utili e precise.

2.4) Il modello di business inteso come innovazione

Il concetto di modello di business è stato anch'è citato ed utilizzato nel contesto dell'innovazione e del management della tecnologia e a riguardo sembrano essere due visioni complementari che dominano la ricerca in questo campo: la prima è che le compagnie commercializzano idee innovative e nuove tecnologie attraverso i propri modelli di business, la seconda è che il modello di business rappresenta una nuova dimensione di innovazione, che varia dai modi tradizionali di produrre alle innovazioni in ambito di organizzazione, nonché nuove forme di cooperazione e collaborazione. Un ruolo importante del modello di business potrebbe consistere nel catturare il valore con una tecnologia piuttosto basilare sbloccando il potenziale valore di queste tecnologie per convertirlo in risultati concreti nel mercato. Chesbrough e Rosenbloom (2002) trattano un caso molto interessante, in cui mostrano come la Xerox Corporation è riuscita a crescere, con un modello di business molto efficace, mettendo in commercio una tecnologia rigettata dalle altre compagnie leader. Il loro studio si concentra su un campione selezionato di *spin-off* tecnologici che è emerso da Xerox PARC, il centro di ricerca della compagnia a Palo Alto, in California; lo studio paragona *spin-off* che hanno o non hanno avuto successo con un determinato potenziale di mercato e il risultato è che nelle ventures di maggiore successo la ricerca per un modello di business efficace è stato molto più alto rispetto a quelle che non ne hanno avuto. In relazione a questo studio, Bjorkdahl (2009) utilizza la nozione di modello di business per studiare la diversificazione tecnologica. Alcune compagnie diversificano i loro portafogli tecnologici introducendo nuove tecnologie in prodotti esistenti, sfruttando le opportunità che derivano da tali tecnologie cosiddette "cross fertilizing"; a riguardo, Bjorkdahl esplora il ruolo del modello di business nel catturare valore dalle tecnologie "cross fertilizing". La sua argomentazione principale è che l'integrazione di nuove tecnologie nella base tecnologica di un prodotto (appunto il "cross fertilization") può aprire nuovi spazi nella performance tecnologica esistente, che dunque necessita di un nuovo modello di business se il valore economico potenziale della nuova tecnologia deve essere catturato.

Capitolo 3

I Modelli di Business nell'industria della moda e il modello di "Fast-Fashion": Il caso di Zara

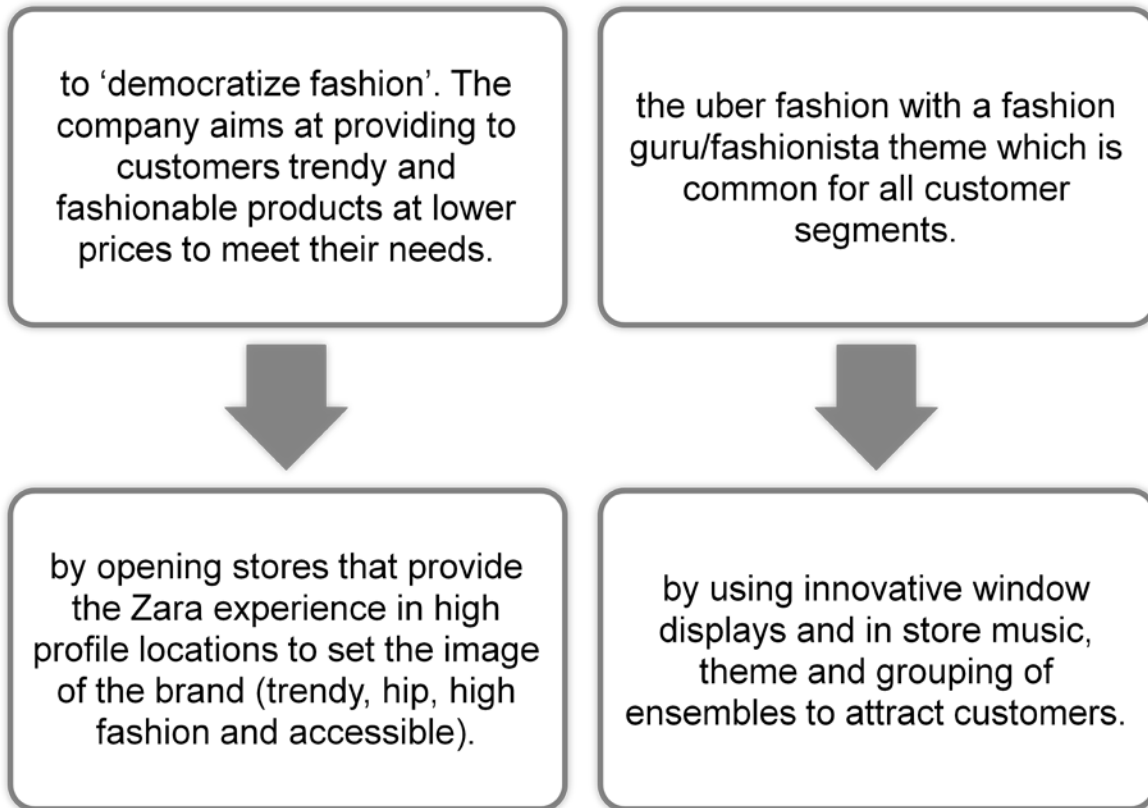
Zara è certamente un caso unico nel suo genere. Un colosso che ha saputo farsi strada con idee innovative e che ha capito l'importanza del potersi cambiare vestito spesso e a basso costo, pur mantenendo un design giovanile e che spesso fa invidia anche ai giganti dell'alta moda: si dice che Zara abbia bisogno di appena due settimane per sviluppare un nuovo prodotto e portarlo ai negozi, rispetto alla media di sei mesi che servono all'intera industria, e che lanci circa 10.000 nuovi disegni ogni anno. Al contrario del resto dell'industria, Zara ha resistito alla tendenza-tentazione di trasferire la produzione di fast fashion nei paesi a basso costo, anche se non tutta la produzione è in Spagna. Forse la strategia più insolita è la sua politica di pubblicità pari a zero, dato che la società ha preferito invece investire una percentuale dei ricavi nell'apertura di nuovi negozi. La mancanza di pubblicità è anche in contrasto con i concorrenti diretti come Uniqlo e United Colors of Benetton. Zara è stato descritto dal direttore di Louis Vuitton Fashion, Daniel Piette, come "forse il più innovativo e devastante retailer al mondo." Zara è stato anche descritto come una "storia di successo spagnolo" dalla CNN¹. Zara continua a portare divertimento e costante rinnovamento per il guardaroba di tutti noi. Quest'anno, ha mostrato un notevole andamento di espansione, aumentando le vendite attraverso una chiara, coerente e differenziata value proposition. Attualmente, dispone di 1600 punti vendita in 77 paesi ed è in grado di offrire le ultime tendenze con prezzi accessibili grazie ad un sistema logistico che permette la produzione di più di 15.000 nuovi riferimenti di ogni anno e la rotazione di magazzino completo ogni 15 giorni. Certamente, il grande successo del marchio è stata la sua digitalizzazione, ed esso si continua ad espandere e a gestire la propria presenza online, con più di sette milioni di fan su Facebook. Dal settembre 2010 ha anche cominciato la vendita online in paesi come Spagna, Francia, Regno

¹ Fonte: Wikipedia

Unito, Portogallo e Italia. Nel 2011, il marchio si è trovato di fronte a una doppia sfida che ha vinto con successo, come al solito: l'espansione delle vendite on-line ai mercati chiave come gli Stati Uniti, alla faccia dello sbarco online di H&M nel 2012, e il rafforzamento della sua presenza in Asia, Nord America e nei paesi dell'emisfero Sud come l'Australia e il Sud Africa. La storia che ha portato il Sig. Ortega ad essere uno degli uomini più ricchi del mondo grazie al suo gruppo Inditex ebbe inizio nel 1963 a La Coruna, in Galizia, dove Amancio Ortega Gaona aprì la sua prima bottega di vestiario, che era inizialmente specializzata nella produzione di pigiami e accappatoi, insieme alla moglie Pepita, suo fratello Antonio e la sorella Franca. Ortega aprì il suo primo negozio Zara nel 1975, ancora a La Coruna, e il primo negozio aperto fuori dalla Spagna fu a Oporto (Portogallo) nel 1988, seguito da New York nel 1989. Il nome Zara deriva da un viaggio che Ortega fece in Croazia, dove si innamorò dello stile dei negozi nella città di Zara appunto.

Strategia di posizionamento

Strategia di Marketing



L'industria tessile e dell'abbigliamento nell'UE ha impiegato circa 2 milioni di persone nel 1999, pari al 7,6% dell'occupazione totale europea, e ha generato un fatturato di 178 miliardi di euro. L'Italia ha avuto la più alta percentuale del business tessile e dell'abbigliamento, ossia il 31%, seguita dal Regno Unito con il 15%, la Germania al 14%, la Francia al 13%, la Spagna al 9% e il Portogallo al 6%. L'UE è stato il secondo più grande esportatore di prodotti tessili e di abbigliamento nel mondo, ma sicuramente più forte come esportatore dei primi che di abbigliamento. In particolare, i paesi dell'unione sono stati i leader nella sviluppo di fibre ad alta tecnologia e relative tecnologie. Il settore è stato conosciuto per la sua frammentazione e l'importanza della subfornitura nell'ambito dei cluster regionali di imprese piccole e indipendenti, come nel nord Italia, ma vi erano anche alcune grandi imprese, come Inditex, che gestivano le reti di subappalto su scala grande¹.

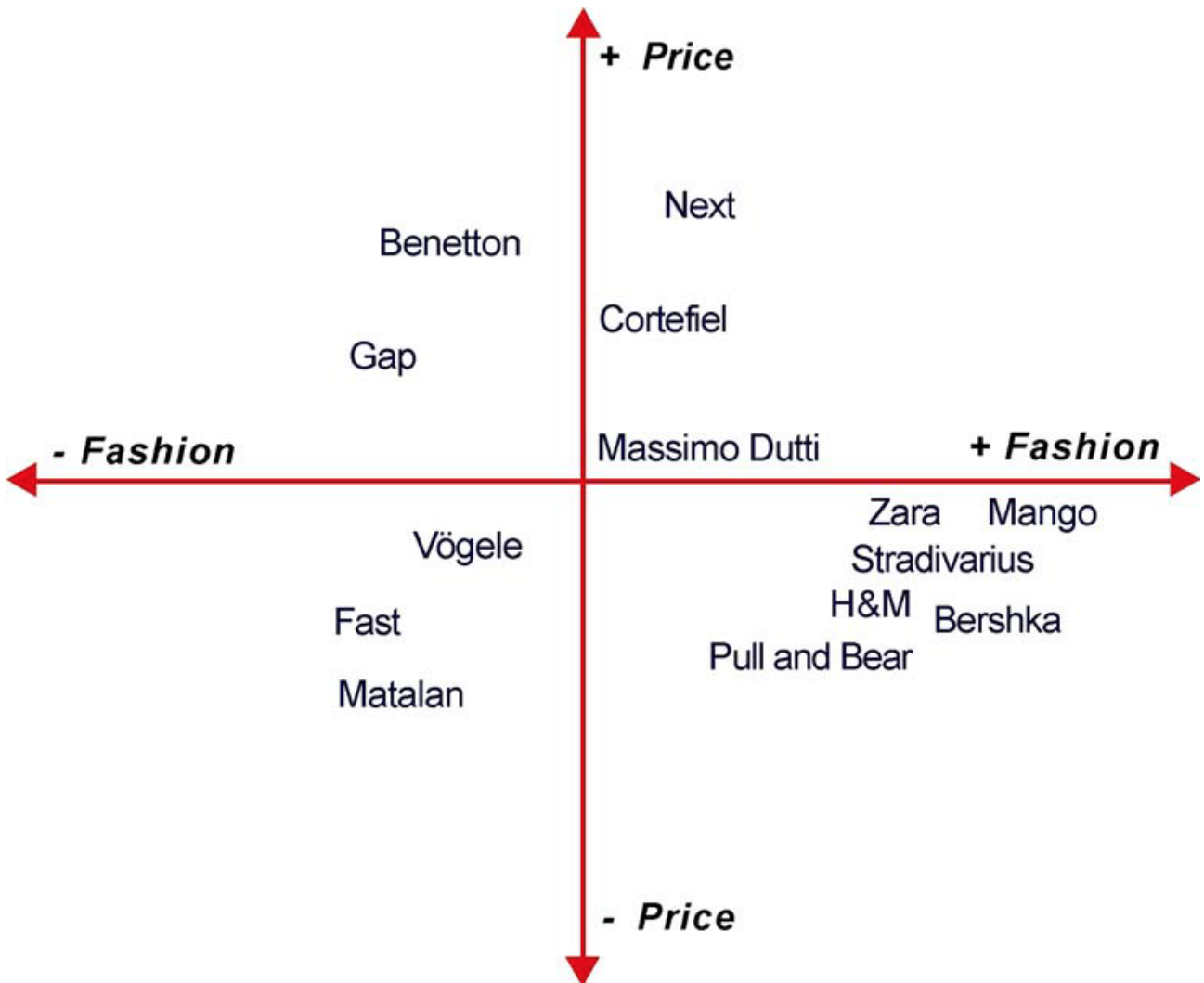
¹ Vedere "The Competitiveness of the European Textile Industry" (Maurizio Giuli, 1997)

Il gruppo Inditex è uno dei più solidi del mondo nel suo campo e la sua crescita spaventosa ha fatto da benchmark per tutte le aziende del settore. Negli anni '90, il numero di punti vendita è raddoppiato dal 1995 al 2000 e il fatturato è cresciuto ben più del doppio. Sicuramente Zara è stato quel fattore su cui Ortega ha fatto leva per costruire un impero del genere. La tabella sottostante riporta alcune cifre riguardanti la crescita del gruppo, il numero di punti vendita quindi l'espansione a livello globale, il fatturato e la sua crescita e il numero di vendite.

Anni	Numero di negozi	Negozi in Spagna	Negozi all'estero	Fatturato complessivo	Fatturato nei negozi propri	Vendite nei negozi esteri
2000	1080	692	388	2422	2414	52%
1999	922	603	319	1988	1954,57	48%
1998	748	489	259	1846	1743,61	46%
1997	622	433	189	1307	1232,31	42%
1996	541	399	142	1212	1125,50	36%
1995	508	391	117	1142	1065,02	30%
Variaz. 99/00	17%	15%	22%	22%	24%	
Crescita media 99/95	16%	11%	28%	24%	26%	

Nella pagina seguente è riportato il posizionamento di tutte le aziende di Inditex paragonate ai principali competitori, mostrando come si è dunque posizionato il gruppo stesso a livello di prodotti e il caso specifico di Zara.

Posizionamento:



Conclusione:

In sostanza, in qualità di fattore di maggior successo e vantaggio competitivo dell'intero gruppo, Zara è un interessante esempio di modello di business flessibile incentrato su una strategia di integrazione verticale a monte e a valle: design, fabbricazione, e vendita nei negozi di proprietà. Rappresenta il presidio diretto e strategico del 60% della sua produzione (il 40% in outsourcing). Una realtà che consente di rispondere con la massima rapidità alle sollecitazioni del mercato e che permette di commercializzare collezioni di qualità a prezzi di vendita al pubblico accessibili. Cuore pulsante della multinazionale è un sistema logistico tipico del fast fashion. Da sempre consapevole che sia il fattore flessibilità a fare la differenza, Amancio Ortega ha scelto un sistema di produzione e logistica strutturato intorno al just in time e all'eliminazione del magazzino. Riducendo così al massimo il lead time delle collezioni commercializzate dalle sue catene di distribuzione, ha permesso a queste ultime di diventare, a breve, leader sul proprio segmento. Perfetta dimostrazione di successo dell'applicazione di questa filosofia commerciale sono le performance realizzate dalla catena Zara in materia di flessibilità: in meno di due settimane (12 volte più rapidamente della concorrenza), un capo disegnato dal team di stilisti (200 dei 300 designer dell'intero gruppo) basati nella sede di La Coruna arriva sugli scaffali di qualsiasi negozio dei 73 paesi in cui il gruppo è oggi presente.

Bibliografia:

- Grafici pagg. 8, 9, 12, 13, 14, 15: Marketline.
- Le imprese del sistema moda: Il management al servizio della creatività (Saviolo – Testa), ETAS, 2001.
- Storia della moda (Anderson Black – Garland), Istituto Geografico De Agostini, 1994.
- Fashion Design and Product Development (Carr – Pomeroy), Blackwell Science Inc., 1992.
- “Razionalizzare lo sviluppo delle collezioni. Risultati di un’indagine nel tessile-abbigliamento”, *Economia e Management*, n.3, 1998.
- Quick response in Apparel Manufacturing (Hunter), The Textile Institute, 1990.
- Teoria e struttura sociale (Merton), Il Mulino, 1959.
- The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments and Future Research (Amit – Zott - Massa), IESE, WP 862, 2010.
- Value Creation in e-business (Amit- Zott), *Strategic Management Journal*, n.22, 2001.
- Amit R, Schoemaker P. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal* 14, 1993.
- Williamson OE. 1975. *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*.
- Jupiter Communications. www.jupitercommunications.com , 2000
- http://www.mark-up.it/articoli/0,1254,41_ART_3970,00.html
- Schumpeter JA. 1939. *Business Cycles: A Theoretical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. McGraw-Hill: New York.
- Gulati, R., *Alliances and Networks*. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 293-317, 1998

- Elmuti, D., Kathawala, Y., *An overview of strategic alliances*. Management decision, 39/ 3, 205-217, 2001
- Wikipedia: Zara, [http://it.wikipedia.org/wiki/Zara_\(azienda\)](http://it.wikipedia.org/wiki/Zara_(azienda))
- “The Competitiveness of the European Textile Industry” (Maurizio Giuli, 1997)
- Katz ML, Shapiro C. 1985. Network externalities, competition, and compatibility. *American Economic Review* **75**: 424–440.
- Kotha S. 1998. In Competing on the Internet: how amazon.com is rewriting the rules of competition. In *Advances in Strategic Management*, Baum JAC (ed). Vol. 15: JAI Press: Greenwich, CT; 239–265.
- Hamel G. 1999. Bringing Silicon Valley inside. *Harvard Business Review* **77**
- Smith MD, Bailey J, Brynjolfsson E. 1999. Understanding digital markets: review and assessment. In *Understanding the Digital Economy*, Brynjolfsson E, Kahin B (eds). MIT Press: Cambridge, MA; 99–136.
- Teece D, Pisano G, Shuen A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* **18**
- Prahalad CK, Ramaswamy V. 2000. Co-opting customer competence. *Harvard Business Review* **78**
- Porter ME, Millar VE. 1985. How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review* **63**
- Lorenzoni G, Lipparini A. 1999. The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. *Strategic Management Journal* **20**
- Milgrom P, Roberts J. 1995. Complementarities and fit: strategy structure and organizational change in manufacturing. *Journal of Accounting and Economics* **19**
- Lei D, Hitt MA, Bettis R. 1996. Dynamic core competences through meta-learning and strategic context. *Journal of Management* **22**
- Dutta S, Segev A. 1999. Business transformation on the Internet. *European Management Journal* **17**

- Dalla Corte alla Strada, Vanni Codeluppi, Carocci
- Managing Fashion and Luxury Companies, Erica Corbellini Stefania Saviolo, ETAS
- Marketing Channels, Anne T. Coughlan, Prentice Hall
- Gereffi, G. Frederick, S. (2010). The Global Apparel Value Chain, Trade and the Crisis: Challenges and Opportunities for Developing Countries, The World Bank, Development Research Group, Trade and Integration Team.
- Ghemawat, P. Nueno, J.L. (2006). Zara: Fast Fashion. HBS.