



Libera Università Internazionale
degli Studi Sociali "Guido Carli"

Corso di laurea triennale in Economia e Management

Le strategie competitive del Fast Fashion: l'innovazione di Fast Retailing

Relatore: Prof. Giovanni Fiori

Laureando: Giulio Giustino

matricola 175991

Anno accademico 2014/2015

Introduzione	1
Capitolo 1 INQUADRAMENTO TEORICO	4
1.1 Il modello di Porter e le variabili di competitività nell'analisi di settore	4
1.2 Il concetto di innovazione: la prospettiva degli studi di economia.....	7
Capitolo 2 IL FAST FASHION	11
2.1 Elementi distintivi	11
2.2 Le nuove tendenze della domanda.....	13
2.2.1 La generazione "Millennials"	14
2.2.2 Il mondo "omnichannel": lo sviluppo dei canali online.....	16
2.3 Il modello di business e il market driven management	20
2.3.1 Il Supply Chain Management.....	21
2.3.1.1 Le strategie di gestione del potere contrattuale dei fornitori	22
2.3.1.2 L'innovazione nella gestione del fattore tempo	25
2.3.1.3 Il modello SPA.....	26
2.3.1.4 L'information Communication Technology (ICT).....	28
2.4 Differenziazione di prodotto e identità del marchio.....	29
2.5 Gli store e la politica di internazionalizzazione.....	31
2.6 I fattori critici di successo.....	34
2.7 Le strategie competitive dei principali competitors globali	37
2.7.1 I brands e il loro posizionamento	39
2.7.2 Il Supply Chain System.....	41
2.7.3 La concentrazione territoriale.....	42
2.7.4 Lo sviluppo dell'e-commerce.....	44
2.7.5 Considerazioni conclusive	45

Capitolo 3 FAST RETAILING	46
3.1 “A nonconformist” nel settore dell’abbigliamento giapponese	46
3.2 Il business model	48
3.2.1 Il Supply Chain Management e gli accordi strategici di produzione .	49
3.2.2 La filosofia di prodotto e i brands	52
3.2.3 Gli spazi commerciali fisici e l’e-commerce	55
3.2.4 L’espansione dei punti vendita e la dimensione internazionale.....	56
3.2.5 La sostenibilità del posizionamento di costo	61
Conclusioni	64
Bibliografia	67

Introduzione

La crescente complessità dello scenario di mercato e l'aumento della competizione internazionale hanno contribuito ad operare il rinnovamento del sistema di business aziendale necessario per consolidare un vantaggio competitivo sostenibile e duraturo.

Il presente lavoro indaga l'esigenza dell'impresa di attuare scelte strategiche innovative, soprattutto in quei settori maturi e altamente competitivi dove la chiave del successo è strettamente connessa ad un nuovo approccio nei modelli organizzativi dell'offerta e nei processi produttivi e distributivi.

Il primo capitolo definisce il quadro concettuale del lavoro partendo dall'analisi dei fattori che guidano la competizione nel sistema in cui l'azienda opera, attraverso l'utilizzo del modello di Porter come la base sui cui fondare le logiche della strategia competitiva.

Tuttavia, la competizione internazionale crescente ha modificato l'approccio della strategia basato sulla scelta tra alternative che si escludono reciprocamente: vengono quindi analizzati i motivi per cui oggi le aziende perseguono un mix strategico che vede abbinata la ricerca di elementi di differenziazione del prodotto insieme al contenimento dei costi di produzione. Si evidenzia anche che nell'attuale scenario globale entra in gioco una terza variabile competitiva, ovvero il fattore tempo, inteso come tempo di risposta al mercato nello sviluppo e gestione dell'idea strategica.

Il capitolo si chiude con l'inquadramento dei riferimenti teorici per il mantenimento del vantaggio competitivo, evidenziando l'importanza dell'innovazione nella dinamica strategica, necessaria per rispondere alla dinamicità del mercato attuale. Oggi l'innovazione è analizzata in una prospettiva allargata e "intangibile" dell'azione strategica che non risulta incorporata solo in tecnologie, prodotti e processi nuovi, ma si estende alla sfera delle modalità di organizzazione interna, di distribuzione, di approvvigionamento, di nuove modalità di approccio al cliente: in sintesi, in business model innovativi dove anche il rapporto tra localizzazione e innovazione svolge un ruolo determinante con la nascita dell'impresa globale.

Il secondo capitolo indaga, all'interno del settore tradizionale dell'abbigliamento, il sistema Fast Fashion che si contraddistingue per le innovazioni strategiche operate sia dal lato dei prodotti offerti che delle modalità di gestione e organizzazione dell'intera filiera produttiva.

L'analisi viene svolta partendo dalle sfide principali che il sistema deve affrontare per lo sviluppo nei prossimi anni; in primis vengono individuate le nuove tendenze

della domanda a partire dal forte potere contrattuale del consumatore che costituisce il perno intorno al quale il sistema creativo, produttivo e di vendita vengono impostati per meglio interpretarne le tendenze e i comportamenti.

Uno dei fattori attentamente valutati nelle scelte strategiche delle aziende è la crescente importanza assunta dalla generazione *Millennials* e i riflessi che il loro stile di vita e le nuove tecnologie hanno sui consumi, in particolare sul forte sviluppo del canale on-line: l'impatto dell'e-commerce rappresenta l'ultima sfida competitiva del processo di trasformazione del sistema.

Si è quindi analizzato il modello di business che, nonostante molte sfaccettature, presenta caratteristiche comuni alle aziende: tutte le imprese Fast Fashion, partendo dalla consapevolezza della natura ibrida del prodotto oggetto del business, hanno creato valore mixando elementi della filiera della produzione immateriale – creatività, distribuzione, comunicazione, marketing – con quelli della produzione industriale, attraverso un complesso di strategie finalizzate ad organizzare velocità e qualità, ampiezza di gamma e prodotti pensati per target specifici.

In particolare, si è dato risalto alle strategie di Supplier Management per il ruolo chiave giocato dai fornitori nel sistema, evidenziando le diverse modalità prevalenti di gestione del legame produttivo.

Viceversa, tutte le diverse strategie aziendali hanno in comune le modalità di gestione delle attività della catena del valore in un'ottica globale, in cui il coordinamento degli input creativi/produttivi/distributivi è lo strumento per garantire quella flessibilità richiesta dalla rapidità di offerta necessaria per rispondere alla volatilità della domanda. E' stata quindi analizzata la forte innovazione introdotta dal Fast Fashion con l'utilizzo della strategia distributiva capace di adattare l'offerta dei prodotti nel modo più rapido possibile, attraverso una netta riduzione dei tempi in ogni fase della filiera produttiva.

Infatti, la rivoluzione del modello di produzione tradizionale del sistema moda con l'attuazione di politiche di innovazione di prodotto e di processo evidenzia come le strategie di Supply Chain Management rappresentano la chiave del successo per il sistema.

L'efficienza produttiva (attraverso il contenimento dei costi), l'innovazione sistemica sia di prodotto (riassortimenti e collezioni flash) che di processo (sistema logistico e informativo) e l'espansione internazionale delle reti di fornitura e di distribuzione rappresentano le determinanti dello sviluppo.

Il capitolo si conclude con l'analisi della rivalità fra i principali competitors internazionali, attraverso l'esame delle strategie di diversificazione delle aziende che, con la creazione di vari brands, hanno differenziato la propria offerta per rispondere alle esigenze di target diversi.

Si è approfondito il differente approccio al business sotto molti profili: il brand concept, il numero di mercati operativi, gli store on-line, il numero di fornitori, il lead-time.

Il terzo capitolo analizza Fast Retailing, unica azienda giapponese inserita fra i principali attori del Fast Fashion. L'analisi parte evidenziando la peculiarità di Fast Retailing all'interno del mercato giapponese, definita un'azienda "nonconformist" poichè ha utilizzato il Fast Fashion non in chiave di difesa di fronte alle minacce competitive internazionali, ma ha interpretato lo scenario di mercato in una prospettiva internazionale, differenziando il prodotto attraverso innovazioni tecnologiche e modificando la catena del valore con propensione globale; la visione strategica di Fast Retailing è tipica delle aziende Born Global.

La capacità di innovare è il tratto caratteristico della strategia aziendale e rappresenta il valore guida del modello di business aziendale. A partire da questa peculiarità, l'analisi considera le tre dimensioni chiave delle decisioni strategiche aziendali: in primo luogo il modello di business con la sua particolare interpretazione del sistema Specialty retailers of Private Label Apparel (SPA) e la presenza di partnership strategiche, quindi la filosofia di prodotto, con particolare riferimento allo sviluppo di nuovi materiali, e la descrizione dei brands, con l'analisi della politica distributiva. In particolare, si è dato spazio alle strategie di espansione internazionale poiché la politica aziendale di crescita dei prossimi anni è rivolta prevalentemente ai mercati esteri, in primis la "Greater China".

Si è quindi analizzato il posizionamento di costo, con riferimento alla peculiarità della gestione degli ordinativi e del lead-time, al posizionamento dei prodotti e alle strutture economiche.

Infine, vengono presentate alcune considerazioni conclusive sullo scenario competitivo interno al sistema Fast Fashion e le diverse formule imprenditoriali adottate; in particolare, nell'ambito del sistema, l'analisi delle scelte strategiche di Fast Retailing conferma il carattere vincente dell'innovazione di prodotto e di processo perseguita per la sostenibilità nel tempo del vantaggio competitivo acquisito.

Capitolo 1 INQUADRAMENTO TEORICO

1.1 Il modello di Porter e le variabili di competitività nell'analisi di settore

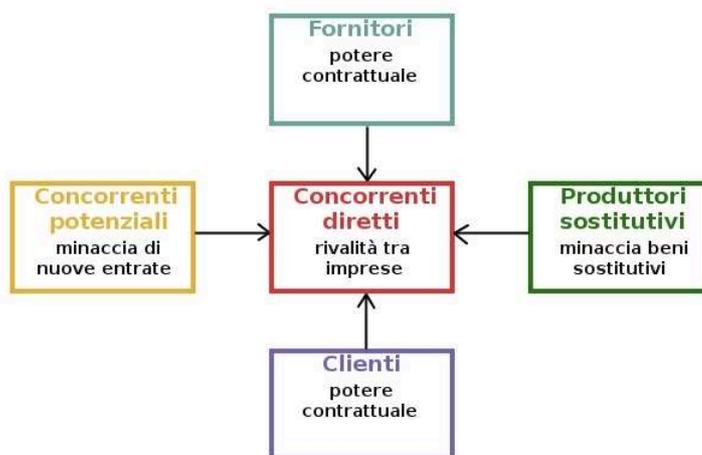
La base per l'identificazione e la formulazione di una strategia vincente è l'analisi delle principali caratteristiche del settore in cui l'azienda compete.

Il modello di Porter analizza gli elementi che guidano la competizione nel settore in cui opera l'impresa poiché rappresentano le basi su cui la stessa fonda le logiche della strategia competitiva allo scopo di acquisire una posizione competitiva relativa.

Le forze che contemporaneamente interagiscono dall'esterno sull'azienda sono:

- 1) Concorrenti diretti
- 2) Minacce derivanti dall'ingresso di nuovi concorrenti potenziali
- 3) Minacce derivanti dai beni/servizi sostitutivi
- 4) Potere contrattuale dei fornitori
- 5) Potere contrattuale dei clienti

Il modello può essere rappresentato come segue:



Secondo Porter la redditività media strutturale è la risultante di un combinato condizionamento esercitato dalle cinque forze sullo "spazio economico" e sullo "spazio operativo" del settore.

Quanto maggiore è la pressione esercitata sull'impresa dagli altri attori del sistema competitivo e quanto più intensa è la rivalità al suo interno, tanto più le imprese si trovano ad operare in un contesto caratterizzato da uno "spazio economico" meno generoso.

Allo stesso tempo, la configurazione delle cinque forze concorre a determinare l'estensione orizzontale e verticale dell'ambito occupato dal settore ovvero lo "spazio operativo". Infatti l'impresa che opera in un determinato settore si trova a fronteggiare due distinte dimensioni di concorrenza:

1. una forma di concorrenza di tipo verticale, da monte a valle, con tre fonti di competizione che vanno dai concorrenti attuali ai clienti e ai fornitori, dove lo "spazio operativo" coincide con il numero di fasi svolte dalle imprese operanti nel settore;
2. una forma di concorrenza orizzontale (prodotti sostitutivi e minaccia di nuovi entranti) che sottende il cambiamento della struttura del settore e l'innovazione tecnologica, dove lo "spazio operativo" coincide con il volume della domanda complessivamente soddisfatta dalle aziende del settore.

L'effetto congiunto delle cinque forze determina la redditività strutturale del settore. Questo si verifica perché le forze influenzano i prezzi, i costi e gli investimenti che devono sostenere le imprese appartenenti al settore (Porter 1987). Quanto più pressanti sono tali forze, tanto minore è la capacità delle imprese di alzare i prezzi (e quindi i profitti) nel settore.

Conoscere i fattori che sono alla base della concorrenza e della redditività di un settore consente quindi la comprensione di come quest'ultima evolverà. Peraltro, con questo modello si persegue non solo lo scopo di individuare le forze che influenzano la redditività di un settore, ma anche determinare quali strategie l'impresa mette in campo per sfruttare le opportunità offerte dall'ambiente e come proteggersi dalle minacce.

"Obiettivo della strategia competitiva di un'impresa operante in uno specifico settore è individuare, infatti, una posizione da cui ci si possa difendere meglio dalle iniziative della concorrenza o influenzarle a proprio vantaggio" (Porter 1997).

L'approccio struttura-comportamento-performance che è alla base del modello di Porter è stato criticato sotto vari aspetti, con evidenza delle seguenti debolezze¹:

¹ Pellicelli G., Strategie di impresa, Egea, 2010

- concentra l'attenzione sull'esistente spingendo le aziende ad essere reattive e non proattive;
- presuppone che ogni protagonista delle cinque forze mantenga il proprio ruolo staticamente mentre in molti mercati/settori la distinzione tra clienti, fornitori e concorrenti non è netta;
- ignora i rapporti di cooperazione sviluppati tra le imprese ed i propri fornitori/compratori.
- non considera il ruolo dell'innovazione e della creatività e mette in secondo piano gli effetti della capacità del management.

Nel sistema di Porter la strategia competitiva impone all'azienda la scelta tra due opzioni principali: la differenziazione e la leadership di costo. In entrambi i casi l'azienda punta ad un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti, tendendo a "rendersi diversa e migliore" in relazione a variabili competitive rilevanti in quel determinato contesto.

Tuttavia, la competizione internazionale crescente ha modificato l'approccio alla strategia competitiva basato sulla scelta tra alternative che si escludono reciprocamente: il contesto attuale è dominato dalla presenza di più variabili competitive-chiave e dalla necessità di utilizzarle contemporaneamente.

Il profilo dell'impresa moderna è quello di una realtà in cui l'obiettivo di massimizzare i margini nel lungo periodo si regge su un mix strategico che vede abbinata la ricerca di elementi di differenziazione del prodotto insieme al contenimento dei costi di produzione; di conseguenza, nella dimensione competitiva globale l'azienda tende a perseguire congiuntamente le due opzioni prima ritenute inconciliabili.

I motivi sono da ricercarsi da un lato nell'attenuazione della distinzione tra innovazioni di prodotto ed innovazioni di processo, dall'altro nel superamento del concetto di impresa autonoma e autosufficiente.

Sotto il primo aspetto, la progressiva differenziazione dell'offerta e la crescente segmentazione del mercato implicano risposte tecnologiche ed organizzative che incidono sia sul processo produttivo che sul prodotto finale; inoltre, i miglioramenti nella sfera dell'efficienza produttiva si accompagnano sempre più spesso al perfezionamento qualitativo del prodotto ed al suo adeguamento alle richieste del mercato.

In relazione al secondo punto, agendo in contesti concorrenziali sempre più integrati, l'impresa non è più autonoma e autosufficiente poiché la diffusione delle relazioni tra imprese, attraverso la scomposizione della catena del valore e la riallocazione delle diverse attività aziendali tramite accordi di collaborazione e partnership, tende a coniugare l'obiettivo di bassi costi con l'obiettivo di

differenziazione². L'orientamento alla concorrenza spinge, pertanto, le imprese ad esercitare un'influenza sulla struttura del mercato o sui comportamenti dei suoi attori al fine di migliorare la propria competitività.

In questo scenario, bisogna anche considerare l'entrata in gioco di una terza variabile competitiva: il tempo di risposta al mercato, fattore che è frutto di una dinamica competitiva mondiale sempre più intensa.

Nella realtà aziendale, sia nel caso delle strategie originate da una capacità distintiva aziendale che in quello di imitazione dai concorrenti, lo sviluppo e la gestione dell'idea strategica deve avvenire nel minor tempo possibile: in tal modo, si riduce l'intervallo tra l'ideazione e il momento in cui l'impresa si presenta sul mercato con un'offerta dal valore percepito superiore a quello di offerte rivali.

Il fattore tempo è quindi l'ulteriore variabile che contribuisce ad ampliare le complessità della strategia competitiva, aggiungendo anche la ricerca di economie di rapidità agli altri fattori critici di successo.

I contributi teorici, che vengono esaminati nel prossimo paragrafo, confermano che nell'attuale scenario competitivo i tre fattori analizzati - vantaggio di costo, differenziazione di prodotto, tempo di risposta al mercato - tendono ad essere non più condizioni di competitività e di successo ma solo condizioni di esistenza.

La capacità dell'impresa di ottenere un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti si fonda su una "diversità" che può essere data solo dall'innovazione, intesa nella sua accezione ampia, cioè in termini di business model: è questa la strategia competitiva dell'impresa, cioè la reale condizione di successo per le aziende moderne.

1.2 Il concetto di innovazione: la prospettiva degli studi di economia

L'indirizzo teorico in tema di innovazione è stato per molto tempo incentrato sull'approccio legato alle nuove tecnologie e ai riflessi sui nuovi prodotti e processi aziendali. Il ciclo invenzione-innovazione-diffusione teorizzato da Schumpeter pone infatti all'origine del percorso le nuove scoperte scientifiche o le invenzioni: questa prospettiva ha alimentato una visione tecnologica e tangibile dell'innovazione da cui deriva l'approccio *technology driven* nel classificare le

² Zucchella A., *Essays on the Economics and Management of Innovation*, IUSS Press, Pavia, 2004

innovazioni, con la distinzione tra innovazioni radicali ed incrementali basata sulle caratteristiche intrinseche e tecnologiche del nuovo prodotto/processo.

Gli studi in materia di innovazione mostrano una transizione verso una prospettiva allargata ed “intangibile” dell’azione strategica che non risulta incorporata in tecnologie, prodotti e processi nuovi, ma si estende alla sfera delle modalità di organizzazione interna, di distribuzione, di approvvigionamento, delle nuove modalità di approccio al cliente: in sintesi, in business model innovativi.

Da questa prospettiva, l’innovazione strategica e organizzativa diventano forme autonome di innovazione e non più effetti di “accompagnamento” ad innovazioni di prodotto/processo.

Inoltre, si è a lungo dibattuto sulla causa del processo innovativo e, in particolare, se le innovazioni siano il risultato di nuove scoperte, invenzioni e tecnologie che devono poi trovare affermazione nel mercato (visione technology push), oppure se siano le esigenze del mercato a fornire lo stimolo all’attività innovativa (visione market pull).

Nella realtà storica si sono verificati entrambi i modelli che non possono considerarsi alternativi ma paralleli e riflettono diversi filoni di studio: da un lato emerge il modello dell’imprenditore schumpeteriano che crea progetti innovativi sfruttando nuove opportunità di business, dall’altro quello dell’impresa in cui l’attività di ricerca è istituzionalizzata in una precisa collocazione organizzativa nell’ambito delle funzioni aziendali³.

Attualmente è sempre più difficile inquadrare il processo innovativo in un percorso lineare: data la complessità dei sistemi economici, i percorsi tradizionali del tipo market pull/technology push coesistono e diventa difficile identificare un punto d’origine ed uno d’arrivo.

Allo stesso tempo alcuni studiosi hanno evidenziato che anche i percorsi dell’innovazione possono essere diversi, ovvero sia di natura top down che bottom up, cioè frutto di percorsi di pianificazione strategica tradizionale ma anche il risultato della progressiva strutturazione di idee da punti diversi dell’organizzazione⁴.

Anche il rapporto tra localizzazione dell’impresa ed innovazione costituisce un tema complesso ed ampiamente dibattuto.

I modelli tradizionali di impresa internazionale sono fondati sull’idea di fare leva su vantaggi competitivi maturati “in patria” per estendere progressivamente il raggio geografico d’azione: infatti, secondo la visione tradizionale, l’inserimento

³ Zucchella A., *Essays on the Economics and Management of Innovation*, IUSS Press, Pavia, 2004

⁴ Hamel G., *Strategy as revolution*, Harvard business review, 1996

dell'impresa nel contesto internazionale avviene attraverso un processo graduale in cui il centro propulsore della strategia di internazionalizzazione si identifica con la casa madre, cui fanno capo le competenze-chiave dell'organizzazione.

Si tratta di processi di internazionalizzazione che sfruttano l'esistenza di differenziali di sviluppo a livello di domanda, nonché a livello di costi di produzione; in questi casi la disponibilità -tipicamente *home made* - di attività e di competenze consente all'impresa che si internazionalizza di avere un vantaggio competitivo superiore a quello dei concorrenti locali, tale da compensare i maggiori costi che essa sostiene rispetto ai competitors locali.

Il contesto attuale di mercati sempre più integrati ha evidenziato i limiti di questo approccio, determinando la nascita del modello dell'impresa globale, un'organizzazione accentrata da un punto di vista strategico/decisionale, in cui il centro opera per i principali mercati mondiali ed utilizza le sussidiarie estere come strumenti di trasmissione della propria strategia nelle diverse aree, creando forme di collaborazione e partnership per un network globale che faciliti l'accesso ai diversi mercati e il trasferimento delle conoscenze e delle esperienze all'impresa.

Si assiste ad un'evoluzione del modello sempre più policentrico e multiculturale dominato da un approccio globale di configurazione di rete integrata che fa dell'apprendimento internazionale un obiettivo strategico.

Con l'impresa globale c'è un salto di qualità nell'internazionalizzazione: è infatti la presenza internazionale dell'impresa a determinare il vantaggio competitivo e non più il contrario. La crescita internazionale non è più un'opportunità, un percorso possibile, ma una componente strutturale ed ineliminabile del contesto di riferimento delle scelte aziendali⁵.

Nelle imprese globali che operano in mercati competitivi, i processi di innovazione possono derivare sia da capacità sviluppate internamente, sia da risposte alla domanda o da interazioni con i clienti/partner che partecipano alla definizione del nuovo prodotto; la fonte dell'innovazione può scaturire anche da un processo di imitazione dei concorrenti.

Ad esempio, in alcuni sistemi produttivi, come avviene nel settore che andiamo ad analizzare, le imprese possono sviluppare una capacità innovativa all'interno di settori maturi altamente concorrenziali, attraverso modalità distintive di prodotto/organizzazione/fornitura/distribuzione.

⁵ Zucchella A., *Essays on the Economics and Management of Innovation*, IUSS Press, Pavia, 2004

Nonostante l'esistenza di molteplici approcci e vari modelli aziendali, si è individuato un tratto comune alle organizzazioni innovative, un insieme di fattori che ogni singola realtà aziendale dosa con intensità ed equilibri diversi; il comun denominatore all'innovazione strategica può essere rintracciato in due principali categorie: fattori di interazione con l'ambiente esterno e fattori di organizzazione interna dell'attività aziendale.

Le considerazioni svolte a livello teorico trovano un ambito applicativo di particolare interesse nel sistema del Fast Fashion: inserito nel più ampio settore dell'abbigliamento caratterizzato da eccesso di offerta ed elevata competizione, il sistema presenta competitors che hanno dato origine ad organizzazioni con network globali attraverso relazioni di concorrenza internazionali.

Come sarà analizzato nel prossimo capitolo, il Fast Fashion si contraddistingue per le innovazioni strategiche apportate sia sul piano dei prodotti offerti che nell'ambito delle modalità di gestione e di organizzazione dell'intera filiera produttiva.

Capitolo 2 IL FAST FASHION

2.1 Elementi distintivi

All'interno del sistema moda è possibile distinguere cinque segmenti diversi: *l'haute couture*, ovvero capi molto prestigiosi, prodotti a mano e su misura, il *pret-a-porter* rappresentato dalle seconde linee degli stilisti create dal processo di democratizzazione della haute couture, il *diffusion* relativo a marchi di livello medio-alto diretti ad un pubblico vasto; segue il *bridge* che include creazioni più accessibili e funzionali facendo da ponte tra i mass market e le seconde linee dei designer e infine il *mass*, relativo alle linee di capi-moda più economiche per un pubblico molto ampio⁶.

Nel gruppo del mass market si collocano le imprese del Fast Fashion che, coniugando la velocità dei processi con un breve time to market e la creazione di un brand distintivo, rappresentano uno dei fenomeni più interessanti della nuova cultura della moda.

Il Fast Fashion è stato descritto - in termini generali - come "strategia di adattamento dell'assortimento di prodotto ai trend del sistema moda, nel modo più rapido ed incisivo possibile"⁷.

I trend prioritari in atto sono rappresentati da:

- maggiore autonomia del consumatore
- costante necessità di innovazione
- masse critiche necessarie a coprire gli investimenti effettuati
- incremento dei competitors
- espansione della tendenza low cost.

Sullo sfondo di queste nuove tendenze, il sistema tradizionale della moda prevede due distinte fasi del ciclo di vita dei prodotti da un lato e il *lead time* delle collezioni, ovvero il tempo che intercorre tra l'avvio e il completamento del processo produttivo, dall'altro. Infatti, mentre il ciclo è solo di poche settimane perchè scandito dalla logica delle collezioni stagionali, il lead time tradizionalmente si distribuisce sull'arco di due anni, partendo dalla selezione delle tendenze e delle materie prime fino alla vendita dell'abito nel negozio.

Proprio a partire da questo contrasto e alla luce dei nuovi trend in atto, si è affermata la necessità del superamento del modello tradizionale delle due

⁶ Cillo P., Verona G. - Search Styles in Styles Searching: Exploring Innovation Strategies in Fashion Firms, Long Range Planning, vol.8, n.1, 2008

⁷ Sull D. E e Turconi S. – Fast fashion lessons, Business Strategy Review, 2009

collezioni annue connesse alle stagioni, per passare a mini-collezioni in successione continua, senza soluzioni di continuità nel corso dell'anno.

È nato quindi il modello del "Fast Fashion" il quale, per la rapidità con cui vengono disegnate e lanciate sul mercato piccole collezioni al ritmo di una ogni due/tre settimane, ha messo in crisi il pilastro della programmazione stagionale della moda su cui era incentrato il modello tradizionale.

La formula produttiva e distributiva è innovativa grazie alla forte integrazione tra distribuzione, produzione, logistica e progettazione secondo le diverse modalità che verranno analizzate nei prossimi paragrafi.

I tempi di reazione all'individuazione di un trend moda sono rapidissimi, il design è in genere ripreso da quello diffuso dall'alta moda e realizzato generalmente in poche settimane: i prezzi sono accessibili ad un pubblico molto ampio e la rotazione del punto vendita è veloce con un continuo rinnovo dell'assortimento.

La differenziazione del Fast Fashion non rimane limitata ai modelli produttivi utilizzati ma si estende alla fase finale della filiera, ovvero riguarda anche l'ambito immateriale del prodotto relativo alle strategie di marketing, comunicazione e distribuzione. Infatti, nel Fast Fashion si riscontra una migliore capacità di comprensione da parte delle aziende dei meccanismi che muovono gli elementi strettamente industriali e gli input più creativi e delle relazioni che questi ultimi hanno con il mercato e la domanda dei consumatori.

Come scrive Cietta nella trattazione del sistema Fast Fashion:

.....occorre analizzare il successo non solo rispetto alla velocità, ma misurando la capacità di dare risposte ottimali rispetto a tre ambiti che sono caratteristici di tutti i prodotti industriali a contenuto culturale, quelli che possiamo definire come prodotti ibridi: la capacità di minimizzare il rischio ed i costi di una collezione non gradita al mercato, di ottimizzare la gestione della filiera creativa e di rendere flessibile la filiera produttiva⁸.

⁸ Cietta E., La rivoluzione del fast fashion. Strategie e modelli organizzativi per competere nelle industrie ibride, Franco Angeli Milano, 2008

La tabella 2.1 riepiloga le sfide principali che il settore sta affrontando⁹:

Tabella 2.1 I principali fattori alla base dello sviluppo nei prossimi anni

Volatilità dei consumi e cambiamenti del consumatore	Sviluppo e-commerce	Evoluzione del Pricing Power
<p>modifiche demografiche: importanza dei Millennials, invecchiamento popolazione</p> <p>Tipologie di commercio moderne e nuovo linguaggio del consumo</p>	<p>sviluppo e miglioramento delle tecniche e-commerce incrementano la penetrazione commerciale</p> <p>passaggio da one-stop-shop a combinazione di negozio di prossimità e opzioni mobili</p>	<p>tecnologia, supply chain e globalizzazione creano barriere all'entrata</p> <p>Priorità della relazione brand - consumatore</p>

Fonte: elaborazione su Equity Research Goldman Sachs, A new framework to identify leading retailers in an omnichannel world, 2014

Il punto di partenza dell'analisi del modello di business del Fast Fashion è il potere contrattuale del consumatore: la conoscenza del mercato costituisce una delle priorità e dei punti di forza del sistema.

2.2 Le nuove tendenze della domanda

Il consumatore moderno è cambiato: è esigente, selettivo, più autonomo e difficilmente condizionabile rispetto al passato, non subisce passivamente le scelte dell'impresa in tema di prodotti e di offerta ma direziona queste scelte.

E' una nuova tipologia di acquirente in cerca di esperienze più che prodotti, di emozioni più che valori d'uso, generando un nuovo linguaggio del consumo. Un consumatore potente quindi, il soggetto che determina la moda e al tempo stesso ne è il destinatario: attraverso le sue scelte influenza e orienta tutta l'offerta che, a partire dal design, deve conoscere perfettamente le sue inclinazioni per soddisfarne le esigenze immediate e le preferenze per stabilire le tendenze future.

Il successo dell'impresa non è più guidato dalla creatività degli stilisti e dall'originalità dei prodotti, ma dalla capacità di identificare ed interpretare le esigenze del consumatore e riprodurle in un'esperienza unica. In questo quadro, il

⁹ Il pricing power è funzione del brand e della dimensione aziendale e misura la posizione dell'impresa nella supply chain con riferimento ai fornitori e al consumatore finale.

Fast Fashion rappresenta la risposta dell'industria della moda ai cambiamenti in atto e alla tipicità del settore, contraddistinto dalla forte incertezza della domanda a fronte di cicli di vita sempre più corti del prodotto e aumento dei tassi di introduzione dello stesso: poiché il Fast Fashion è un approccio *consumer-driven*, cioè guidato da quello che il consumatore richiede, il business ricerca uno sviluppo sempre più diversificato all'interno di più target di consumo.

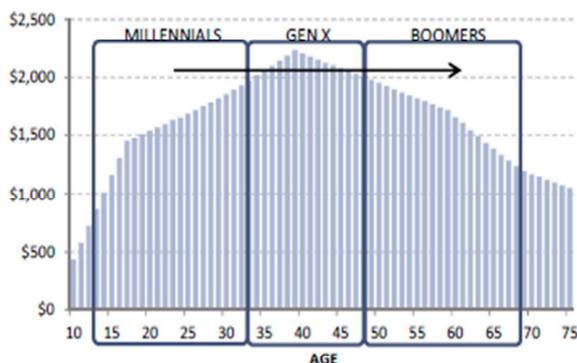
Allo stesso tempo, il Fast Fashion rimane una realtà con un'identità precisa, economicamente e culturalmente molto coerente con il rapporto che le nuove generazioni hanno con il modello di consumo.

Uno dei fattori attentamente valutati nelle scelte strategiche delle aziende presenti sul mercato retail è la crescente importanza assunta dalla generazione *Millennials*.

2.2.1 La generazione “Millennials”

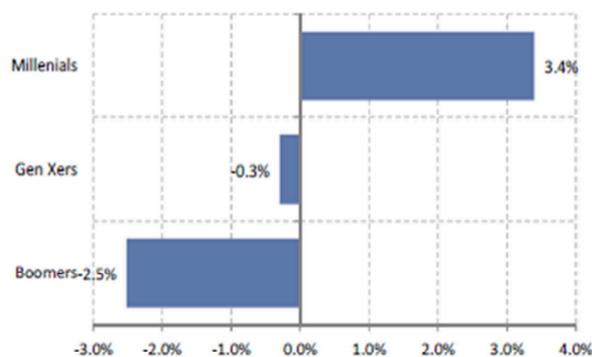
Si tratta della generazione nata tra il 1980 ed il 2000¹⁰ e destinata a rappresentare il “consumatore tipo” dei prossimi anni; in particolare, nel campo dell'abbigliamento dove il consumo tipicamente varia in base all'età, nei prossimi anni la spesa dei Millennials è destinata a salire più del 20% con un tasso annuale di crescita del 3-4% a spese della riduzione dei consumi delle precedenti generazioni (tab. 2.2 e tab.2.3)

Tabella: 2.2
Consumo medio abbigliamento pro capite per età



Fonte: BLS, Goldman Sachs Global Investment Research, 2015

Tabella: 2.3
Incremento medio annuale prossimi 5 anni del consumo abbigliamento per generazione



¹⁰ Goldman Sachs, Thematic Research, "Millennials : coming af age in retail", 2015

La generazione dei Baby Boomers comprende i nati tra il 1945 e il 1965 e la generazione X include i nati dal 1965 al 1980.

I Millennials sono cresciuti in un contesto storico caratterizzato da rapidi cambiamenti tecnologici, netto incremento della globalizzazione e continua incertezza macroeconomica: tali fattori hanno determinato un insieme di comportamenti, priorità e aspettative profondamente diverse da quelle delle precedenti generazioni con evidenti implicazioni economiche, anche in ambito di orientamento ai consumi.

Rispetto alle precedenti generazioni, i Millennials guadagnano di meno, i valori relativi alla carriera professionale sono meno ambiziosi e considerano il lavoro meno centrale nella loro vita, disponendo di maggiori opzioni di scelta a portata di mano, grazie alle nuove tecnologie ed alla conoscenza di esse; un aspetto chiave di differenziazione dalle generazioni più vecchie è il maggior tempo speso alla condivisione delle opinioni attraverso le varie piattaforme tecnologiche e i social media.

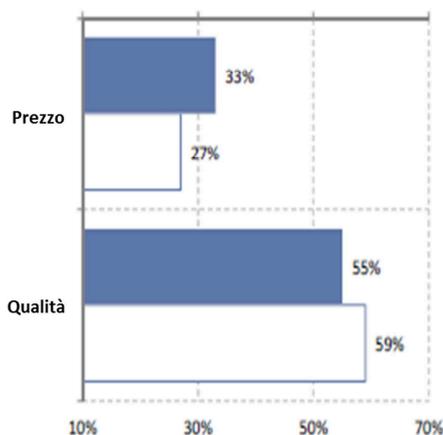
L'affinità tecnologica della prima generazione di nativi digitali contribuisce a rimodellare lo spazio retail: la disponibilità e la trasparenza delle opinioni favorita dalle nuove tecnologie hanno forti implicazioni sul comportamento al consumo, grazie alla rapidità di diffusione delle condivisioni sul prodotto e all'influenza delle opinioni leader del network; i *brands* di abbigliamento attualmente diventano oggetto chiave di conversazione sulle piattaforme dei social media con evidenti implicazioni sull'effettivo controllo del valore del brand stesso da parte delle aziende.

Di riflesso, le imprese hanno sviluppato il *social media marketing* allo scopo di interagire direttamente con la domanda per aumentare la fidelizzazione del brand e migliorarne la qualità percepita.

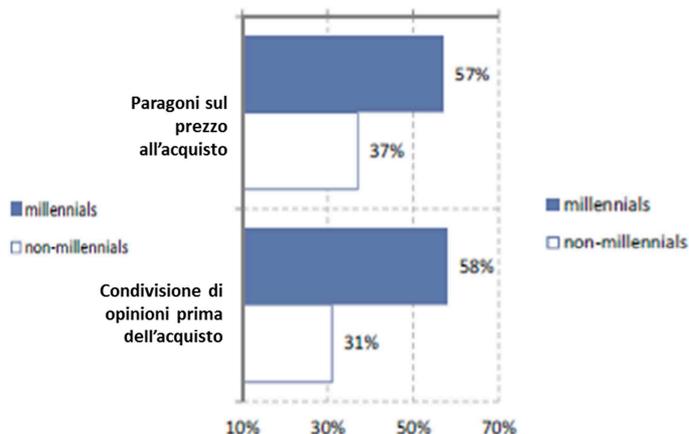
Peraltro, i Millennials sono maggiormente *price sensitive* e più disposti ad acquistare sulla base del *product rating*; i brand tendono ad avere minore influenza rispetto a quella che avevano sulle precedenti generazioni.

Di conseguenza, è molto più frequente il passaggio da un brand all'altro sulla base del fattore prezzo ma, allo stesso tempo, vi è maggiore disponibilità a pagare per acquistare qualcosa che viene percepito come valore espressamente riconosciuto (tabella 2.4).

Tabella: 2.4
Millennials: nell'acquisto del brand il prezzo è più importante



....ma prima dell'acquisto si fanno più ricerche



Fonte: AIMIA inc. «Born this way:US Millennial Loyalty Survey», 2012

La generazione che vive on-line, compra on-line; le scelte dei Millennials in relazione ai prodotti tendono a non essere più confinate alle disponibilità di uno spazio fisico poiché oggi sono presenti opzioni differenziate da selezionare direttamente attraverso tutto il mondo on line e l'e-commerce consente di personalizzare i prodotti su colori, taglie, design dando l'illusione di trovare tutto quello che le collezioni offrono.

2.2.2 Il mondo "omnichannel": lo sviluppo dei canali online

Negli ultimi anni il passo del cambiamento nel settore retail ha accelerato violentemente rispetto al tradizionale turnover nella competizione. L'impatto della tecnologia sulla pianificazione, produzione e distribuzione insieme alla globalizzazione crescente incidono costantemente sulle strategie dei leaders del settore; l'aumento della mobilità del consumatore e l'importanza crescente dell'ultima generazione nei consumi unita alla generale evoluzione delle preferenze e dei comportamenti di acquisto sono i principali fattori che stanno avendo notevoli implicazioni nelle forme di acquisto: l'impatto dell'e-commerce rappresenta l'ultima sfida competitiva del processo di trasformazione del settore.

Infatti l'e-commerce sta assumendo un ruolo sempre più importante all'interno del settore retail, con previsioni di crescita annuali del 16% nei prossimi cinque anni e

vede coinvolti non solo i paesi più avanzati, ma registra un'estensione globale delle nazioni interessate (Tab.2.5)¹¹.

Tabella: 2.5 E-commerce: penetrazione attuale e tassi di crescita attesi

	2013	13-18E	E-Commerce % Total Retail				
	% Retail	CAGR	2014E	2015E	2016E	2017E	2018E
North America	7.1%	14.5%	7.9%	8.7%	9.6%	10.5%	11.3%
W. Europe	5.5%	14.1%	6.1%	6.8%	7.5%	8.2%	8.9%
Asia Pacific	4.4%	19.0%	4.9%	5.5%	6.1%	6.6%	7.1%
EEMEA	1.7%	18.9%	1.8%	2.0%	2.2%	2.4%	2.7%
Latin America	2.2%	15.5%	2.3%	2.4%	2.7%	3.0%	3.3%
Global Total	4.7%	16.1%	5.2%	5.8%	6.3%	6.8%	7.4%

Fonte: Goldman Sachs, Global Investment Research, 2015

In questo scenario anche per le aziende Fast Fashion l'ultima innovazione introdotta nella relazione con la domanda è costituita dallo sviluppo del canale di vendita on-line, con previsioni di una vera e propria ascesa dell'e-commerce in un trend strutturale di lungo termine.

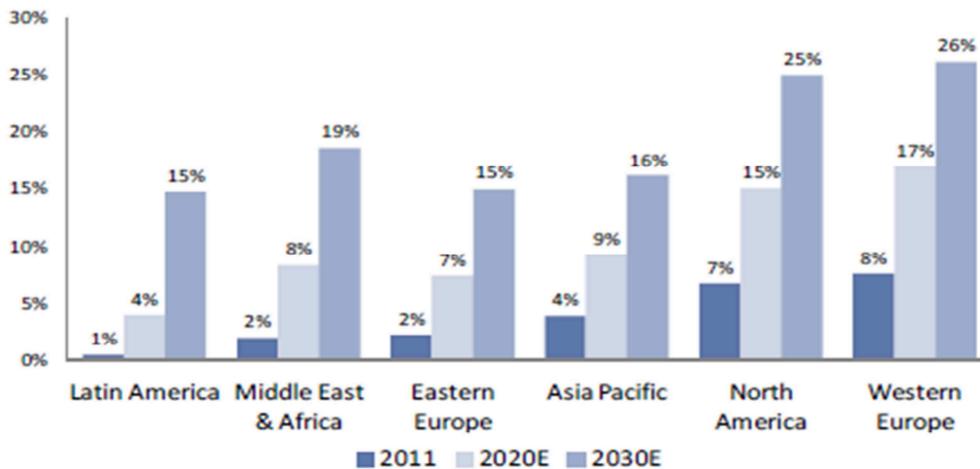
La previsione dei tassi di incidenza delle vendite on line dell'abbigliamento per macro-aree geografiche è indicata nella tabella 2.6 che evidenzia come l'incidenza complessiva aumenti dal 5% medio nel 2011 al 20% in media nel 2030, pari a 425 miliardi di euro delle vendite online¹².

¹¹ Goldman Sachs, Global retail, Equity Research, dicembre 2014

¹² Euromonitor, Goldman Sachs Research estimates, 2014

Tabella: 2.6

% delle vendite di abbigliamento online sul totale e previsioni



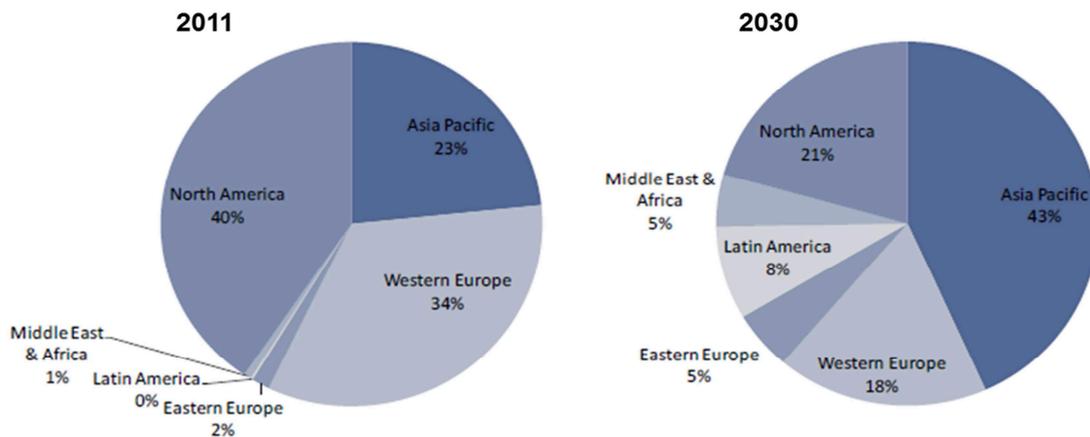
Fonte: Euromonitor, Goldman Sachs Research, 2014

Fra i paesi avanzati la maggiore crescita è attesa nell'Europa dell'Ovest dove si stima che la penetrazione delle vendite on line raggiungerà il 17% dal 2020 e il 26% dal 2030, con picchi in Germania e nel Regno Unito.

Dalla ricerca annuale di Euromonitor-Goldman Sachs risulta evidente come nei prossimi venti anni l'Asia sarà la regione con la più alta quota di vendite on-line, rappresentando il 43% del mercato globale (tabella 2.7); il principale driver di questo cambiamento è la forte crescita attesa del mercato online cinese che registrerà i tassi di incremento più alti, con tassi di crescita decuplicati nel 2020 (da 2.6 miliardi di euro attuali a 28 miliardi di euro nel 2020).

Tabella: 2.7

% del mercato di abbigliamento online sul totale e previsioni



Fonte: Euromonitor, Goldman Sachs Research, 2014

Lo sviluppo del canale online per il sistema Fast Fashion rappresenta un'opportunità di aumento delle quote di mercato in assenza di spazi fisici e quindi a costi per investimenti di capitale più bassi rispetto al modello tradizionale basato esclusivamente sugli *stores*. Peraltro, la distribuzione diretta offre il vantaggio di ridurre l'investimento in scorte con la conseguente minor esigenza di attività circolante e maggior efficienza del working capital.

L'incremento del numero dei clienti atteso attraverso il canale on-line consente di operare ulteriori differenziazioni di prodotto, attraverso la possibilità di "profilatura" dei consumatori che individua puntualmente le preferenze di domanda con l'analisi dei comportamenti di acquisto in tempo reale.

Il modello omni-channel comporta allo stesso tempo risvolti strategici in ambito di gestione del business: la maggiore trasparenza sui prezzi richiede politiche di prezzo più stabili con forte perno sulla valenza del marchio e sull'efficienza della supply-chain e dell'inVENTORY management.

Le implicazioni dell'e-commerce si riflettono anche sulla necessità di creare internamente alle imprese le nuove capacità e competenze "omnichannel" di carattere tecnologico e manageriale.

La forte crescita prevista dell'online non esclude nei prossimi anni l'emergere di pressioni negative sulle vendite presso gli spazi fisici, soprattutto dove si registrano bassi livelli di vendite per metro quadro: l'incremento della penetrazione delle vendite online nei prossimi anni avrà implicazioni dirette sulla politica di razionalizzazione degli spazi fisici, con necessità di un'attenta pianificazione e previsione dell'"optimal store network".

L'attuale trasformazione in atto proveniente dall'e-commerce determina quindi grandi opportunità ma presenta rischi differenziati e potenziali tali da non poter escludere una possibile tendenza ad una nuova fase di consolidamento all'interno del settore da parte di quei competitors che meglio sapranno sfruttare i cambiamenti in atto¹³.

¹³ Goldman Sachs, Global retail, Equity Research, dicembre 2014

2.3 Il modello di business e il market driven management

La priorità del consumatore all'interno del modello rappresenta la caratteristica distintiva del sistema; ponendo in primo piano le esigenze della domanda, il Fast Fashion non è più dominato dall'offerta (push) ma regolato dalla domanda (pull).

E' stato sostituito il modello tradizionale basato sul sistema designer-push, ovvero impostato sullo stile creato dal designer, con un modello opportunity-pull, in cui è prioritario essere preparati a rispondere ai cambiamenti della domanda nel giro di poche settimane rispetto ai diversi mesi che invece occorrono nel sistema tradizionale della moda.

Lo spostamento da "push" a "pull" relativamente alle caratteristiche del prodotto da offrire e quando offrirlo, è un elemento distintivo del Fast Fashion ed ha molteplici ed importanti conseguenze in termini di filosofia imprenditoriale e quindi non solo di posizionamento di prezzo ma soprattutto in termini di valori ed organizzazione aziendale, di filiera produttiva e di comunicazione.

L'orientamento al mercato nel Fast Fashion non si ferma alla raccolta di indicazioni e dati relativi alla domanda, ai concorrenti e ai trend ambientali ma coinvolge lo sviluppo di capacità di apprendimento all'interno dell'impresa la quale facilita l'acquisizione della conoscenza generata attraverso le procedure aziendali¹⁴. Le imprese del Fast Fashion, in quanto *market driven*, sono in grado di creare e riconfigurare competenze interne ed esterne per allinearsi e rispondere rapidamente ai mutamenti ambientali.

Il Fast Fashion risulta un modello capace di ridurre e gestire diversamente i rischi connessi ad una produzione destinata ad un mercato molto volatile: il rischio del ciclo produzione/consumo è ridotto grazie a strategie che in ogni punto della filiera utilizzano efficacemente la raccolta di informazioni sviluppate al fine di aumentare il valore commerciale della produzione.

Peraltro, l'aumento della rischiosità nel settore moda non si limita al tema dell'imprevedibilità della domanda ma si presenta anche in relazione al tipo di costi da sostenere che, in uno scenario di importanza crescente della componente immateriale del prodotto, registrano una maggiore incidenza della componente fissa sulla struttura totale; i costi collegati alla produzione immateriale, come quelli della ricerca creativa e della distribuzione e comunicazione, non dipendono dal numero di prodotti effettivamente realizzati ma sono sempre più importanti per la creazione del valore complessivo del prodotto.

Il modello Fast Fashion risulta efficiente da questo punto di vista nella capacità di ridurre i costi dello sviluppo creativo attraverso una strategia di progettazione

¹⁴ Arrigo E., Innovation and market- driven management in fast fashion companies, Symphonia, Emerging Issues in Management,n.2, 2010

“diffusa”¹⁵ tra le varie funzioni aziendali; come sarà analizzato nei prossimi paragrafi, la stretta correlazione tra la funzione artistica, produttiva e commerciale rappresenta il nucleo centrale sul quale l'azienda costruisce la propria competitività.

Un altro tema di analisi riguarda la politica di innovazione di processo attuata dalle aziende Fast Fashion e connessa alla scelta di riprogettare tutta la catena di valore, inglobando a monte attività tipiche dei produttori o a valle integrando i processi caratteristici del retailer, allo scopo di ridurre i tempi di *concept to customer* attraverso una filiera molto snella e legami molto forti tra i partecipanti.

Quanto sintetizzato costituisce il business model adottato dalle aziende Fast Fashion che rappresenta un'importante barriera alla minaccia di nuovi entranti e il vantaggio strutturale prioritario per una solida crescita futura.

2.3.1 Il Supply Chain Management

Nel ciclo produzione/consumo del prodotto moda esiste *un'ignoranza simmetrica*¹⁶ fra produttore e consumatore: entrambi non sono in grado di determinare i trend futuri dominanti nel mercato poiché ciascuno controlla solo una parte del processo produttivo del valore. Questa particolarità del settore determina conseguenze significative sull'organizzazione produttiva che è obbligata a gestire un numero crescente di variabili soprattutto all'aumentare del valore immateriale nel prodotto: infatti per il consumatore aumenta la differenziazione richiesta al prodotto e di conseguenza per il produttore cresce l'indeterminatezza del valore del bene.

Le imprese Fast Fashion, partendo dalla perfetta consapevolezza della natura ibrida del prodotto oggetto del business, hanno creato valore mixando elementi della filiera della produzione immateriale – creatività, distribuzione, comunicazione, marketing – con quelli della produzione industriale attraverso un complesso di strategie finalizzate ad organizzare velocità e qualità, ampiezza di gamma e prodotti pensati per target specifici.

La gestione della supply chain nel sistema moda riflette in primo luogo le caratteristiche del prodotto e la tipologia della domanda: elevata varietà dei beni offerti con cicli di vita molto brevi e forte variabilità e incertezza della domanda

¹⁵ Cietta E., La rivoluzione del Fast Fashion, Franco Angeli editore, 2008

¹⁶ Cietta E., La rivoluzione del Fast Fashion, Franco Angeli editore, 2008

richiedono processi agili che reagiscono rapidamente ai cambiamenti del mercato in termini di volume e di varietà del prodotto.

Dal punto di vista strettamente produttivo non si può identificare un unico modello Fast Fashion ma è possibile individuare alcune caratteristiche di base comuni. Il primo fattore da considerare è l'impatto che la variabilità dei trend della moda e la volatilità del comportamento dei consumatori hanno sul ciclo di approvvigionamento a monte dei prodotti Fast Fashion.

2.3.1.1 Le strategie di gestione del potere contrattuale dei fornitori

La selezione dei fornitori è da sempre un fattore di importanza strategica nella creazione della catena del valore delle aziende del sistema moda. Il successo dell'impresa Fast Fashion è strettamente legato alle competenze dei suoi fornitori, all'individuazione di giuste relazioni e alleanze fra i buyers, tutti elementi diventati maggiormente critici in un mondo globale caratterizzato da forte complessità e variabilità: il trend in atto di incremento del *global sourcing* e dell'accorciamento dei tempi della supply chain ha aumentato il rischio tipico dell'attività di selezione, valutazione e gestione dei fornitori in capo alla Direzione Acquisti dell'impresa.

I fattori di negoziazione nella valutazione dei fornitori sono molteplici: prezzo, qualità tempi di consegna, volumi offerti e assortimento sono gli elementi chiave di selezione a cui si sono aggiunti caratteri di servizio e soprattutto la flessibilità sempre più importante nel contesto di mercato globale. Nei criteri di selezione dei fornitori si è passati quindi dalla valutazione di elementi solo quantitativi ad un'attenzione particolare a criteri qualitativi che comprendono non solo l'affidabilità ma anche il grado di eticità dei fornitori stessi¹⁷ e la loro conformità a codici di condotta di sostenibilità ambientale e sociale, con bilanciamento delle necessità di breve termine con i bisogni di lungo periodo dell'impresa.

Le strategie di Supplier Management sono definite con riguardo all'agilità di rifornimento e alle abilità di risposta dei fornitori alle dinamiche del mercato: si opera quindi una differenziazione di più strategie per i diversi prodotti di fornitura e di bilanciamento tra fornitori locali e globali sulla base di criteri di costo e di snellezza della fornitura enfatizzando l'importanza di fornitori locali quando la domanda è molto volatile e di difficile previsione¹⁸.

¹⁷ Bruce M. e Daly L., Buyer behaviour for Fast Fashion, Journal of Fashion Marketing and Management, 2006

¹⁸ Jin B., Supplier management in Fast Moving fashion retailing, 2004

Contemporaneamente, considerando che il settore moda è per sua natura “labour intensive”, si è affermato il fenomeno della “migrazione della manifattura” verso i paesi emergenti, ovvero quella che è stata definita la “*commoditisation of clothes*”¹⁹ per enfatizzare lo spostamento del baricentro produttivo verso paesi a basso costo.

Tra gli studi effettuati sul tema, degna di nota è la ricerca di Seuring e Muller²⁰ sul “Sustainable supply chain Management” nel Fast Fashion, che ha sviluppato l’approccio teorico al processo di selezione e valutazione dei fornitori necessario in un mercato globalizzato in cui i principali players internazionali devono affrontare anche le sfide legate alle minacce reputazionali: la responsabilità sociale viene ad assumere negli ultimi anni un’importanza maggiore nei confronti di un consumatore sempre più sensibile ai temi ambientali. Gli autori hanno individuato i due macro criteri di scelta dei fornitori sulla base del contenimento del rischio e del miglioramento della performance della supply chain: dipendenza, flessibilità, qualità e velocità sono i criteri di misura dei miglioramenti nella performance dei fornitori, mentre i rischi da tenere sotto controllo riguardano le tre dimensioni di quella che viene definita la “triple bottom line” della sostenibilità della supply chain ovvero l’impatto economico, ambientale e sociale.

Nei report annuali le aziende Fast Fashion evidenziano ormai i criteri standard di conformità richiesti ai fornitori per il rispetto di un codice di condotta che garantisca sicurezza del prodotto e condizioni di sostenibilità ambientale e sociale della manifattura.

Sullo sfondo di questi ultimi trend, è importante analizzare il denominatore comune del business: il carattere distintivo delle aziende Fast Fashion è la stretta connessione con i fornitori, ricercata essenzialmente allo scopo di contribuire al contenimento del loro potere contrattuale e, di conseguenza, agli eventuali aumenti dei prezzi degli input con i conseguenti possibili riflessi sulla qualità dei prodotti finali.

Lo stretto legame con i fornitori si realizza in due modalità prevalenti ²¹:

- esternalizzazione delle attività legate alla produzione
- integrazione verticale a valle.

¹⁹ Azuma N. e Fernie J., Fashion in the globalized world and the role of virtual network in intrinsic fashion design, Journal of Fashion Marketing and Management, n.4, 2004

²⁰ Seuring S. & Muller M., From a literature review to a conceptual framork for sustainable supply chain management, Journal of Cleaner Production, 2008

²¹ Ciappei C. e Sani A., Strategie di internazionalizzazione e grande distribuzione nel settore dell’abbigliamento, Stanze della moda, Firenze University press, 2006

Con l'esternalizzazione viene attuato il decentramento produttivo in paesi a basso costo del lavoro, attraverso la disintegrazione verticale delle varie fasi del ciclo produttivo. Questa strategia viene attuata principalmente attraverso contratti di sub-fornitura dove il partner esterno non produce in modo autonomo ma l'azienda Fast Fashion mantiene un coinvolgimento diretto attraverso trasferimenti di tecnologie e assistenza tecnica, impostando la relazione con vincoli di dipendenza e a volte di esclusività.

Si configurano "filieri virtuali" costituite da una rete di attori indipendenti, spesso localizzati in paesi molto distanti, dove non si crea integrazione interna ma si ricerca soprattutto un elevato livello di coordinamento con il leader della filiera a valle e tutti i membri della supply chain sono legati fra loro. Questa strategia contribuisce alla flessibilità della supply chain che in tal modo ha la possibilità di adeguarsi velocemente alle variazioni della domanda di mercato.

Lo scenario dinamico del settore e la ricerca di ridurre i costi ed aumentare la flessibilità ha spinto alla necessità di relazioni più stringenti, caratterizzate da una reale cooperazione tra buyers e suppliers. Infatti, la seconda modalità è rappresentata dall'integrazione verticale dei fornitori che partecipano al capitale di rischio e diventano più dei partner che dei fornitori in senso stretto. Tutti i partecipanti al Supply Chain System sono stakeholders: tale strategia crea nuove e maggiori barriere all'uscita dei partecipanti e tende ad escludere la minaccia di integrazioni a valle da parte dei fornitori inseriti nella catena. Di conseguenza, la gestione più stretta di tutti gli anelli della supply chain consente lo sfruttamento di economie di scala e di esperienza e realizza, tramite il rapporto integrato di tutti i soggetti coinvolti nella catena di produzione commercializzazione del prodotto, la Quick Response, necessaria per la compressione dei tempi che il settore richiede, di cui parliamo nel prossimo paragrafo.

"Il successo del modello è strettamente legato al valore della filiera produttiva dove i fornitori sono spesso verticalizzati sulla mission; le aziende non fanno campionatura e si può dire che producono "al buio" attraverso un'organizzazione in cui i terzisti diventano partner e prendono parte anche alla fase creativa di design o di elevata ingegnerizzazione"²²: reti collaborative esterne vengono coinvolte nello sviluppo del processo di nuovi prodotti o nel monitoraggio di segmenti di mercato periferici, arrivando a creare partnership per la produzione di collezioni *flash* in risposta ai trend specifici all'interno di singoli mercati nazionali.

Pertanto, le diverse modalità di collaborazioni rappresentano una valida testimonianza dell'approccio globale della gestione del sistema Fast Fashion: si parla quindi di Extended Supply Chain, ovvero un modello di integrazione orizzontale in cui i processi diventano orizzontali e travalicano i confini dell'azienda

²² Oldani F., Mark Up/Ricerche, 2010

dominante, in modo da servire in maniera più estesa il mercato tramite l'attività svolta da più aziende²³.

Una delle motivazioni che spinge verso l'integrazione operativa tra gli attori della filiera è quella di rispondere alla necessità di compressione dei tempi che il settore richiede.

2.3.1.2 L'innovazione nella gestione del fattore tempo

Il successo del sistema è l'utilizzo di una strategia capace di adattare l'offerta dei vari prodotti nel modo più rapido possibile²⁴.

Il sistema delle aziende di abbigliamento tradizionali presenta un timing superiore a un anno per realizzare l'intero ciclo produttivo dal design al punto vendita e costituisce un modello che tende a trasferire il rischio a valle, poiché eventuali previsioni produttive errate si riflettono direttamente sul distributore, con implicazioni sull'over stock e sull'incidenza dei saldi; al contrario, le aziende del Fast Fashion necessitano di strategie mirate ad accorciare tutti i processi della Supply Chain, sia in relazione ai tempi necessari al passaggio dall'idea creativa, alla produzione e al consumatore finale, sia in termini di passaggi logistici complessivi della fase di trasporto.

Nel Fast Fashion l'implementazione di filiere lunghe, difficili da coordinare su progetti dinamici è in contrasto con le peculiarità del business, principalmente con il tempo brevissimo di vita del prodotto, e quindi non risulta coerente con la necessità di incrementare la velocità di rotazione dei beni offerti. La logica di *time-based competition* comporta una riduzione dei tempi in ogni fase della filiera produttiva, partendo dalla tempistica di approvvigionamento fino a quella di fabbricazione e vendita allo scopo di raggiungere l'obiettivo finale: il breve tempo intercorrente tra la progettazione del prodotto e la sua commercializzazione consente di proporre un'offerta sempre "alla moda".

Il modello di produzione tradizionale viene sostituito dal sistema di *Quick Response*.²⁵, ovvero quell'insieme di innovazioni di processo finalizzate ad una maggiore sincronizzazione tra domanda e offerta attraverso la riduzione del *lead time*. Tale strategia viene adottata sull'intera filiera attraverso da un lato la raccolta

²³ Oldani F., Mark Up/Ricerche, 2010

²⁴ Sull D. E e Turconi S., Fast fashion lessons, Business Strategy Review, 2009

²⁵ Concetto sviluppato da Kurt Salmon Associates (KSA) in America in uno studio del 1986 sull'industria di abbigliamento USA. Sullivan P., Kang J., Quick response adoption in the apparel manufacturing industry: competitive advantage of innovation, journal of small business management, vol.37, n1, 1999

continua di dati di mercato e dall'altro una pianificazione e una produzione pronte a rispondere alle variazioni di domanda.

“Il ciclo produttivo è immaginato come una filiera nella quale in un senso viaggiano i prodotti (filati, tessuti, confezioni) e nell'altro viaggiano le informazioni dal consumatore, al distributore, al produttore: l'idea di base è quindi di rendere questa filiera bidirezionale più efficiente e costruire modelli di business nei quali il flusso informativo abbia un rapido impatto sul flusso produttivo”²⁶.

A differenza dell'approccio tradizionale finalizzato alla compressione del tempo, la Quick Response nel Fast Fashion si focalizza sulla velocità del flusso bidirezionale da monte a valle e sulla condivisione delle informazioni all'interno di una filiera altamente integrata. L'innovazione del sistema è l'adattabilità nel raccogliere, interpretare e tradurre le informazioni ricevute in prodotti finiti: tale flessibilità è prioritaria quando si opera in mercati variabili e rischiosi dove non è possibile limitarsi alla standardizzazione dell'analisi delle informazioni raccolte, come avviene nella tecnica classica della Quick Response.

Peraltro, nei processi produttivi dei modelli classici di Quick Response i fornitori non sono coinvolti nel processo produttivo come avviene nel Fast Fashion; viceversa, le innovazioni introdotte incidono nella ricerca di ottimizzare i tempi utili all'interno della filiera attraverso una collaborazione tra partners della Supply Chain poichè la produzione è parte integrante della progettazione a monte²⁷. Il partner industriale interagisce con l'azienda e cerca il miglior modo per realizzare il progetto creativo: il valore del suo prodotto è strettamente connesso alla sua velocità di realizzazione e anche su questa base contratta con il committente e adotta le soluzioni produttive migliori.

La tecnica di Quick Response utilizzata ha quindi l'obiettivo di ridurre i possibili fattori di inefficienza dell'intera filiera, ottimizzando i flussi logistici e informativi presenti nel passaggio dalla produzione alla distribuzione; in particolare, essa consente di migliorare la flessibilità dei processi produttivi, incrementando la disponibilità dell'assortimento nei negozi e riducendo le scorte e gli immobilizzi di capitale circolante.

2.3.1.3 Il modello SPA

Caratteristica delle aziende del Fast Fashion è lo stretto coordinamento dell'area creativa, produttiva e commerciale che sono tutte direttamente impegnate nella

²⁶ Cietta E., La rivoluzione del Fast Fashion, Franco Angeli editore, 2008

²⁷ Sheridan M., Moore C. e Nobbs K., Fast Fashion Fast Fashion requires fast marketing: the role of category management in fast fashion positioning, Journal of Fashion Marketing and Management, Glasgow, 2006

definizione dell'offerta aziendale. Le soluzioni organizzative adottate sono diverse in relazione alle modalità con cui le aziende calibrano velocità e intensità dei lanci di produzione con la qualità e la differenziazione dell'offerta.

Il modello di integrazione verticale comunemente utilizzato nel Fast Fashion è il sistema di business SPA (Specialty retailer of Private label Apparel) dove tutte le attività aziendali sono pienamente integrate e la singola azienda gestisce tutti i processi, includendo il design, lo sviluppo prodotti, la distribuzione, la gestione delle scorte e infine la vendita.

Il controllo dell'intero processo consente all'azienda la concentrazione sulle logiche di efficienza produttiva e distributiva necessaria per riuscire, da un alto a realizzare considerevoli economie di scala grazie alle quantità movimentate e alla centralizzazione degli acquisti, dall'altro a posizionarsi con una formula distributiva originale e definita.

Nel modello SPA, la capacità di pianificazione deve essere alta e la fase di progettazione è sempre finalizzata alla creazione di prodotti ad elevato potenziale commerciale; gli ordinativi sono effettuati generalmente per grandi lotti di poche tipologie di items al fine di ridurre i costi, con maggiore esposizione all'inventario risk che rimane più elevato, nonostante la possibilità di rinnovare rapidamente l'offerta e l'utilizzo delle pratiche di "undersupply".

A tutte le funzioni aziendali è richiesta la massima flessibilità per rispondere alle necessità delle altre, con l'obiettivo finale di essere in grado di cogliere i segnali di mercato: il modello organizzativo parte dalla capacità di incorporare nel processo produttivo il consumatore, verificando in modo continuativo e frequente la propria capacità creativa e riducendo il rischio di mismatching, ovvero il divario tra ciò che viene prodotto e la domanda effettiva di mercato che nel contesto attuale rappresenta un gap prioritario da colmare in considerazione dell'autonomia e della volatilità dei comportamenti del consumatore. Anche sotto questo aspetto, alle aziende del Fast Fashion sono necessarie elevate competenze nell'ambito produttivo e distributivo, con un'attenta valutazione degli stili e delle tendenze prevalenti nei consumatori.

Da questa analisi emerge che la connotazione di Fast Fashion non è legata solo alla maggiore rapidità di esecuzione delle attività del processo creazione/produzione/distribuzione: la velocità è sicuramente una prerogativa importante di questo modello di business ma non è l'unica discriminante.

Non si tratta di un sistema semplicemente orientato ad accelerare la velocità di esecuzione delle attività, ma orientato soprattutto a presidiare la progettazione che assume un ruolo chiave poiché si fonda sulla perfetta conoscenza delle altre fasi, dal momento che è pensata per essere tradotta in prodotti industriali ad alto

potenziale commerciale²⁸. Ne discende di conseguenza la necessità di un' adeguata rete informativa e l'adozione di tecnologie informatiche specifiche²⁹, come deterrente forte alla minaccia di nuovi entranti. Nel Fast Fashion assume quindi un ruolo centrale un asset intangibile: l'informazione.

2.3.1.4 L'information Communication Technology (ICT)

L'Information and Communication Technology (ICT) è essenziale per gestire l'enorme quantità di dati e informazioni che scorre in modo circolare tra i vari reparti aziendali e tra le imprese-partner e tutti i fornitori.

Il sistema di elaborazione dati deve essere in grado di fornire - in genere in tempo reale - dati sulle vendite e sulle giacenze di magazzino per ogni punto vendita e a vari livelli di aggregazione su base giornaliera: pertanto, il controllo della supply chain e la riduzione del time to market sono supportati da innovativi processi informatici che permettono di seguire il prodotto in tutti i suoi spostamenti dal design fino alla consegna presso il punto vendita. La tecnologia Rfid (radio frequency identification) viene utilizzata per identificare e memorizzare dati relativi ai prodotti e viene sfruttata sia durante il trasporto del prodotto dal magazzino al negozio che durante l'acquisto del consumatore, permettendo un'osservazione puntuale dei prodotti lungo l'intera filiera e razionalizzando il processo di order entry.

L'analisi esposta evidenzia come le strategie di Supply Chain Management rappresentano la chiave per il successo: il vantaggio competitivo delle aziende Fast Fashion è sempre più legato alla tipologia di supply chain adottata e alcuni studiosi arrivano a sostenere che "it's the supply chains that compete rather than companies" (Hines, 2004)³⁰.

²⁸ Cietta E., La rivoluzione del Fast Fashion, Franco Angeli editore, 2008

²⁹ Ciappei C. e Sani A., Strategie di internazionalizzazione e grande distribuzione nel settore dell'abbigliamento, Stanze della moda, Firenze University press,2006

³⁰ Journal of Fashion Marketing and Management, Volume 10, Numero 3, 2006

2.4 Differenziazione di prodotto e identità del marchio

In un sistema altamente concorrenziale qual è il modello Fast Fashion, le strategie aziendali adottate dalle imprese hanno determinato la creazione di barriere all'entrata, attraverso non solo le politiche di innovazione di processo suindicate, ma anche con l'innovazione di prodotto.

La particolare natura del prodotto moda, in cui il valore immateriale assume un ruolo sempre più importante, richiede che il sistema creativo inserito nel ciclo di produzione sappia innovare incorporando le ultime tendenze di consumo, attraverso strategie di diversificazione e sofisticazione dei capi. Dal punto di vista commerciale la creatività corrisponde all'innovazione in termini di posizionamento di mercato e di target di riferimento; la gestione della filiera creativa occupa quindi un ruolo centrale nel modello di organizzazione aziendale³¹ del Fast Fashion ed è strettamente integrata alla filiera produttiva.

Le modalità con cui le aziende Fast Fashion coniugano velocità e lanci di produzione con la qualità e la differenziazione dell'offerta sono diverse, ma per tutte le imprese il processo creativo rappresenta uno degli elementi competitivi principali dell'azienda. Ciò che contraddistingue il Fast Fashion è connesso alla tempistica della fase creativa che non è definita in maniera unica e stabile e non precede sempre la fase industriale; al contrario, il processo creativo è tendenzialmente sviluppato in maniera diffusa tra le diverse funzioni aziendali. Anche il marketing e le strategie di comunicazione incorporano contenuti creativi che contribuiscono a determinare la differenziazione del prodotto e il suo valore complessivo anche nella componente immateriale.

La progettazione ha lo scopo di individuare le ipotesi di produzione che verranno testate e verificate in un processo di raffinamento continuo con le vendite e quindi con la domanda di mercato. Di conseguenza, il processo creativo non è separato dalla fase più strettamente industriale e commerciale poiché l'azienda produce sia per la vendita che per i test e le verifiche e la produzione lanciata al buio si sovrappone a quella basata su ordinativi.

L'idea che questa organizzazione sottintende è che "il successo di un prodotto Fast Fashion non si definisce sulla base del numero di settimane che rimane nelle vetrine o per il periodo in cui riesce a generare vendite, ma il suo sfruttamento è volutamente limitato nel tempo dall'azienda"³²: la "rotazione" del prodotto è una

³¹ Saviolo S. e Testa S., *Le imprese del sistema moda. Il management al servizio della creatività*, 2002

³² Cietta E., *La rivoluzione del Fast Fashion*, Franco Angeli editore, 2008

caratteristica del modello di business e una modalità di consumo a cui le aziende Fast Fashion vogliono abituare i propri clienti.

Peraltro, le imprese della moda veloce hanno anche favorito cambiamenti nell'organizzazione temporale degli acquisti, attraverso il lancio di collezioni spot di capi slegati dai bisogni stagionali, spingendo all'acquisto del prodotto indipendentemente dalle esigenze del momento.

Inoltre, attraverso il frequente riassortimento e la rotazione dei capi all'interno degli store hanno generato l'effetto "scarsità" che stimola gli acquisti di impulso per il timore di non ritrovare più il capo scelto in un momento successivo; con questa tecnica si moltiplicano le occasioni di vendita e si generano poche rimanenze, diminuendo la possibilità di applicare riduzioni di prezzo: i saldi normalmente durano pochi giorni perché i capi invenduti si esauriscono in fretta.

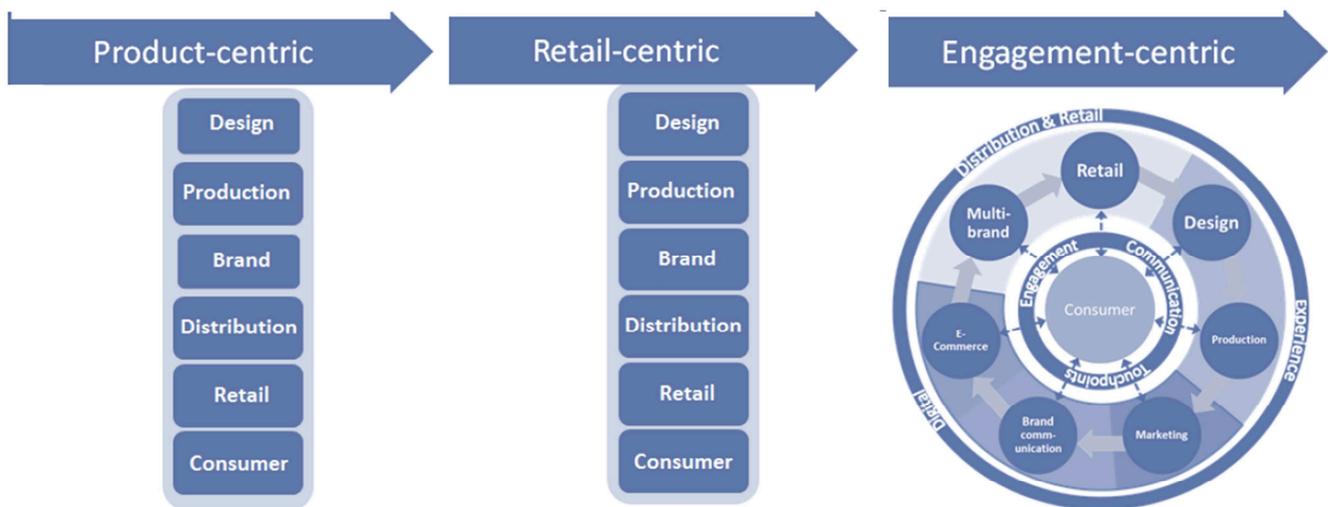
Nel sistema è presente una forte attenzione alla diversificazione dei marchi per tipologia di prodotto/collezione, allo scopo di non indebolire il messaggio diretto a specifici target. Infatti, come verrà trattato nel paragrafo 2.7, i principali competitor sono presenti sul mercato con una pluralità di marchi.

Il potere del brand acquista un ruolo strategico poiché la *brand identity* è la garanzia di valore che supera la temporaneità e la variabilità del prodotto; la costruzione di un brand forte e la sua valorizzazione sono costantemente ricercati perché rappresentano un asset strategico di successo soprattutto in uno scenario competitivo dove il brand ha registrato negli ultimi venti anni il passaggio da mero status symbol ad un insieme di valori che comprende anche il prezzo, la qualità, il servizio e la differenziazione dei prodotti offerti.

Peraltro, in relazione alla sfida competitiva in atto rappresentata dalla crescita dell'e-commerce, la presenza di un brand forte e competitivo sarà sempre più importante perché diventerà il perno intorno al quale i consumatori richiederanno qualità, prodotti e contenuti di servizio. La ricerca di Goldman Sachs³³ sul posizionamento competitivo nel mondo omnichannel dei prossimi anni evidenzia il passaggio di una tipologia di brand "product driven" ad una modalità "lifestyle driven" (tabella 2.8); questa evoluzione sarà sostenuta dalle nuove tecnologie e porterà ad una relazione sempre più diretta dei brand con i consumatori che diventeranno sempre più centrali nella definizione delle strategie aziendali.

³³ Goldman Sachs Equity research, "A new framework to identify leading retailers in an omnichannel world", 2014

Tabella 2.8 Evoluzione della strategia dei brands



Fonte: Goldman Sachs , Global Investment Research, 2014

Anche la politica commerciale è fortemente orientata ad un segmento di consumatori specifico: la scelta della tipologia di stile, delle taglie offerte, delle modalità dei canali distributivi sono svolte anche allo scopo di ridurre non solo i costi ma anche il rischio di comunicazione. La comunicazione del marchio non elimina la comunicazione del prodotto che rimane ben visibile.

In definitiva si può affermare che il prodotto e il marchio rappresentano importanti barriere all'entrata e fonti di vantaggio competitivo.

Quanto suesposto conferma che la flessibilità del supply chain management nel sistema Fast Fashion è rilevante non solo per consentire l'adeguamento ai rapidi cambiamenti di tendenza del consumo sopra esaminati, ma anche allo scopo di personalizzare i prodotti ai diversi target di clientela, anche in ragione della bassa difendibilità dell'innovazione del prodotto dall'imitazione.

2.5 Gli store e la politica di internazionalizzazione

La diffusione dell'identità di brand è svolta principalmente dai punti vendita: lo store è il principale canale di comunicazione delle imprese Fast Fashion che vedono nella filiera di distribuzione e promozione una fase importante nella creazione del valore dei loro prodotti, alla luce del crescente aspetto immateriale del consumo analizzato: i punti vendita, attraverso la definizione dell'ubicazione, del layout e dell'atmosfera, puntano ad attrarre i consumatori e rappresentano il principale investimento promozionale del brand. Creando un ambiente in cui il cliente si dilunga piacevolmente, aumenta la permanenza e cresce la probabilità di acquisto.

Peraltro, gli store rappresentano il punto di contatto tra l'impresa e la sua domanda; il controllo della rete di vendita permette di raccogliere senza filtri ed in tempo reale tutte le informazioni necessarie, ottenendo feedback immediati sul successo delle politiche aziendali avviate e quindi orientando le azioni strategiche future.

Dal momento che la fase distributiva e di vendita dei prodotti consentono di ottenere informazioni chiave per identificare le preferenze della domanda, il punto vendita è il luogo privilegiato per acquisire la conoscenza del mercato. Così, quasi tutti i punti vendita delle aziende Fast Fashion sono gestiti direttamente dalle aziende Fast Fashion e solo una piccola parte, circa il 5-10%, è in franchising³⁴: infatti, per sviluppare una buona comprensione della realtà commerciale nei vari paesi in cui l'azienda compete e quindi per implementare una gestione reattiva nei confronti del mercato, le aziende optano per una focalizzazione sulla rete di vendita diretta, costituita da store monomarca diffusi in modo capillare.

L'affermazione dei marchi globali nel sistema Fast Fashion necessita inoltre l'inserimento internazionale dei punti vendita: la notorietà del marchio richiede la presenza nelle principali città in mercati diversi, anche con funzione di "antenna" sull'evoluzione dei gusti dei consumatori proprio lì dove si creano mode e tendenze.

L'attuazione delle strategie di internazionalizzazione consente di ottenere economie di scala grazie all'utilizzo replicato di alcune attività fisse legate alla distribuzione, quali il marchio e la rete distributiva, con l'obiettivo di contribuire alla riduzione dei costi globali attraverso le due ottiche gestionali:

- in merito all'attività distributiva, c'è la possibilità di sfruttare i vantaggi derivanti dal riproporre il format distributivo nei vari mercati senza modificarlo: ciò comporta costi più bassi poiché, grazie alla riduzione dell'incidenza dei costi fissi, l'aumento del numero dei negozi fa diminuire l'incidenza dei costi di impianto degli stessi;
- sul fronte delle attività legate alla produzione, la globalizzazione è attuata prevalentemente attraverso rapporti di subfornitura con il decentramento produttivo in paesi a basso costo del lavoro; si crea un network internazionale di fornitori con un elevato livello di coordinamento da parte del leader della filiera che si pone a valle. Tuttavia, non è soltanto la ricerca di migliori condizioni di costo a guidare la selezione dei mercati: il carattere di particolarità della minimizzazione del lead time in alcuni casi influisce sulle decisioni circa il dislocamento delle attività. La prossimità fisica degli stabilimenti adibiti alla produzione con le fonti di

³⁴ Arrigo E., Innovation and market- driven management in fast fashion companies, Symphonia, Emerging Issues in Management, n.2, 2010

approvvigionamento è – per alcuni players del settore - un fattore chiave nelle scelte di insediamento internazionale perchè condiziona l'ottimizzazione della supply chain in termini di rapidità e affidabilità.

La distribuzione del numero degli store per macro-area geografica evidenzia una diffusione ormai globale, senza limiti geografici, sulla base della funzione svolta dai punti vendita in tema di diffusione dell'identità di marca e di punto di contatto fra l'impresa e la sua domanda (tabella 2.12 del paragrafo 2.7).

La localizzazione dei punti vendita nei principali mercati mondiali consente di coniugare le logiche globali di crescita aziendale con le esigenze dei singoli mercati locali consentendo di raccogliere senza filtri tutte le informazioni provenienti dal contatto con la domanda e ottenere immediati feedback sul successo delle politiche intraprese e formulare le azioni strategiche future.

L'approccio all'internazionalizzazione è in alcuni casi assimilabile a quella dell'azienda Born Global³⁵ definita come *“a business organization that, from inception, seeks to derive significant competitive advantage from the use of resources and the sale of outputs in multiple countries. The distinguishing feature of these start-ups is that their origin are International”*³⁶.

Infatti, anche le aziende del Fast Fashion possiedono le caratteristiche principali dell'azienda Born Global da rintracciarsi nell'alto grado di innovazione, nella creazione di network industriali e di partnership e l'attenta conoscenza del mercato; l'approccio costituisce un salto di qualità dell'internazionalizzazione poichè non si basa più solo sull'aspetto quantitativo delle import/export ma riguarda l'intero processo organizzativo, ovvero le scelte strategiche della localizzazione produttiva, la ricerca di risorse ovvero il coordinamento di diverse attività in paesi differenti.

³⁵ La definizione Born Global è stata coniata da Rennie M. W. (1993, Global competitiveness: born global. Mc Kinsey Quarterly, IV) a seguito di una ricerca sulle società esportatrici australiane: si tratta di aziende giovani che dalla nascita hanno una visione globale del business, facendo dell'internazionalizzazione la strategia immediata con elevata percentuale di esportazioni - superiore al 25% del fatturato - , piccole dimensioni e quindi alta flessibilità e adattabilità che ne facilita l'internazionalizzazione. I due drivers principali della nascita delle Born Global sono la globalizzazione dei mercati (che rende le preferenze dei consumatori più omogenee) e i cambiamenti tecnologici (che hanno portato alla crescita e alla rapidità del commercio internazionale).

³⁶ Oviatt B.M. e Mc Dougall P.P., Toward a theory of International New Ventures. Journal of International Business Studies, 1994

2.6 I fattori critici di successo

Innovazione, reattività, tecnologia all'avanguardia rappresentano i punti di forza e le determinanti della performance delle aziende del Fast Fashion.

In particolare, è interessante approfondire ciascun elemento alla base del successo nel Fast Fashion, in relazione a quelle che possono essere definite le priorità del sistema, come riepilogato nella tabella seguente.

PRIORITA'	FATTORI CRITICI DI SUCCESSO
Potere del consumatore	Situation awareness
Differenziazione del prodotto	Capacità Customer Linking
Timing	Compressione del tempo Concept to Customer
Prezzo contenuto	Efficienza del Supply Chain System
	Internazionalizzazione
	Offerta a prezzi sostenibili

Situation awareness

La situation awareness è uno degli elementi cruciali delle aziende del Fast Fashion: riuscire ad avere la percezione e quindi la consapevolezza quasi in tempo reale dei cambiamenti comportamentali in evoluzione rapida è alla base del successo; questo emerge soprattutto nella fase di design dei prodotti, che deve anticipare i trend delle mode e i cambiamenti nelle preferenze dei consumatori per evitare cali nelle vendite, incrementi nelle giacenze di magazzino, campagne di vendita a sconto. Si assiste, in altri termini, ad una forte riduzione del fenomeno del mismatching. Da un punto di vista quantitativo si passa da un errore di previsione pari a circa il 50% rilevabile nelle aziende di moda tradizionali ad un'accuratezza delle previsioni della domanda pari al 95%³⁷. La centralità del cliente si riflette nell'intero modello Fast Fashion: l'organizzazione, la filiera produttiva, i canali distributivi riflettono la consapevolezza da parte delle aziende del potere del cliente. Anche la focalizzazione sulla gestione diretta della rete di vendita rappresenta un fattore prioritario per poter giungere a quella comprensione approfondita del mercato che è la chiave del successo di queste aziende.

Capacità Customer Linking

E' basilare riuscire a valorizzare tutti gli elementi di novità del mercato anche ai fini di un'efficace politica di differenziazione del prodotto, avendo a disposizione un arco temporale molto ristretto per ammortizzare gli investimenti necessari alla realizzazione di ogni collezione stante il loro breve tempo di vita;

³⁷ Bruce M. E Daly L., Buyer behaviour for Fast Fashion, Journal of Fashion Marketing and Management, Manchester, 2006

contemporaneamente vi è l'esigenza di comprimere la varietà quando essa non corrisponde ad un reale valore aggiunto per il cliente. La presenza di modelli comportamentali di consumo profondamente diversi richiede, infatti, una frammentazione sempre più accentuata della segmentazione: tale tendenza vincola le imprese ad una politica di differenziazione molto accurata che richiede impiego di risorse importanti.

Il brand è lo strumento chiave per agire sul potenziale di differenziazione, ovvero la capacità della marca di generare e rafforzare nel sistema cognitivo dei consumatori gli elementi che la caratterizzano (costruzione dello "stock di fiducia"). Di conseguenza, le imprese Fast Fashion utilizzano il brand non solo in funzione informativa ma anche di garanzia.

Compressione del tempo concept to customer

I cambiamenti comportamentali del consumatore relativamente a prodotti fashion tendono ad essere in evoluzione rapida. Pertanto, non solo si ha un accorciamento del tempo di vita del prodotto rispetto ad un prodotto "Non Fashion", ma aumenta la criticità della compressione del tempo concept to customer.

Le aziende del Fast Fashion hanno il problema di "fare bene" ma anche di "fare in fretta"³⁸, al fine di offrire al pubblico il prodotto desiderato nel lasso di tempo in cui esso lo è effettivamente, intercettando quindi in modo efficace la domanda: il tutto in un'ottica di attento contenimento degli stock di magazzino e dei costi di produzione.

La necessità di una rete informativa molto sofisticata ha richiesto trasformazioni rilevanti non solo con riferimento al sistema di gestione degli ordini che vengono trasmessi in tempo reale, ma anche per una nuova impostazione produttiva che interessa tutte le attività d'impresa, a partire dal design fino alla consegna presso il punto vendita. E' sicuramente non facile acquisire in tempi utili e a costi sostenibili queste trasformazioni dei processi da parte di nuove aziende che si affacciano nella competizione.

Efficienza del Supply Chain System

La catena di fornitura è un elemento centrale per il settore, nonché uno dei principali fattori abilitanti a modelli innovativi. Il vantaggio competitivo delle aziende Fast Fashion è strettamente legato alla tipologia di supply chain adottata soprattutto in relazione all'approccio "*quick response*" che richiede l'adozione di sistemi di produzione flessibili, tempi di ogni attività ridotti al minimo,

³⁸ Cietta E., La rivoluzione del Fast Fashion, Franco Angeli editore, 2008

implementazione del *just in time*³⁹ come base dei processi industriali e logistici, puntualità di consegna da parte di ogni anello della catena come imperativo strategico.

L'adozione del modello SPA, dove tutte le attività aziendali sono pienamente integrate e la singola azienda gestisce tutti i processi, presenta un'indubbia criticità dal momento che il rischio globale di impresa ricade interamente sull'azienda che è responsabile di tutti gli aspetti del processo, dallo sviluppo alla produzione, distribuzione, gestione delle scorte e vendite. Di conseguenza, la flessibilità sostenibile per rispondere ai bisogni del consumatore è la prerogativa principale nell'adozione del modello al fine della gestione efficace del rischio complessivo.

Peraltro, l'applicazione del modello Spa richiede necessariamente che l'azienda possieda competenze specifiche quali potere di acquisto, abilità commerciale e soprattutto capacità di creare prodotti competitivi in termini di materiali utilizzati, funzionalità, design.

Non bisogna dimenticare che la strategia di integrazione a valle da un lato incrementa lo spazio operativo verticale ma, esponendo le aziende del settore ad un forte inventory risk, contribuisce ad accrescere il potere contrattuale del consumatore. Le metodologie di *situation awareness* sopradescritte e le soluzioni organizzative tipiche del *just-in-time*, vanno nella direzione di contenere tale potere arrivando anche ad utilizzare in positivo per l'azienda le pressioni provenienti dal mercato.

La dimensione internazionale

La dimensione internazionale nel settore del Fast Fashion è una delle determinanti cruciali per il vantaggio competitivo in termini di mercato, di costi, di conoscenze e di tecnologie; la crescita internazionale non è solo un'opportunità, un percorso possibile, ma una componente strutturale delle scelte aziendali in quanto la presenza nei mercati esteri non è solo occasione per sfruttare un vantaggio competitivo home made, ma condizione necessaria per acquisire tale vantaggio⁴⁰. In questo contesto, la sfida organizzativa per l'impresa internazionale è quella del coordinamento, dell'integrazione e della diffusione delle conoscenze.

³⁹ Il *just in time* è stato introdotto da Kiichiro Toyota: nell'approccio di innovazione organizzativa è una filosofia aziendale che si colloca all'interno del sistema pull per il quale occorre produrre solo ciò che è richiesto e quando è richiesto, allo scopo di eliminare tutti gli sprechi nelle attività produttive. Le tecniche adottate si riferiscono a tutte le aree - di prodotto, processo, gestione, organizzazione del lavoro, fornitori- , la politica della gestione delle scorte assume un ruolo importante, tesa a migliorare il processo produttivo allo scopo di ottimizzare le fasi a monte.

⁴⁰ Zucchella A., Management dell'innovazione e management internazionale: quali convergenze?, quaderni di economia Università dell'Insubria, 2001

Offerta a prezzi sostenibili

Il Fast Fashion ha comportato una democratizzazione della moda creando prodotti trendy ed abordabili alle masse essenzialmente per un'offerta a prezzi contenuti e accessibili in rapporto alla qualità del prodotto.

La leva competitiva più conosciuta fra le caratteristiche del sistema Fast Fashion è infatti il contenimento dei costi, che deriva dai fattori critici esposti e che pone le aziende in posizione vantaggiosa rappresentando una forte barriera all'entrata.

I vari players del settore hanno in comune la ricerca di quell'equilibrio tra prezzo e qualità che sia rispondente alle esigenze di un consumatore sempre più esigente.

Non si deve però inquadrare il Fast Fashion nel fenomeno del cosiddetto low cost: l'obiettivo primario del Fast Fashion infatti è quello di produrre nel modo più rapido possibile, offrendo ciò che il mercato richiede e consegnando al consumatore le ultime novità nel più breve tempo possibile e ricalcando i trend dei grandi stilisti ma a prezzi generalmente bassi, per consentire ai consumatori di acquistare capi alla moda e quindi utilizzati rapidamente da rinnovare spesso.

2.7 Le strategie competitive dei principali competitors globali

Nel Fast Fashion si muovono aziende multinazionali presenti sul mercato con più brand di riferimento; intercettando diversi target di consumatori, differenziano la propria offerta con l'obiettivo di incrementare il potere di mercato.

Lo studio si focalizza sulle prime quattro aziende globali quotate in borsa: la statunitense Gap Inc., le europee Inditex ed H&M e la giapponese Fast Retailing che sarà più approfonditamente analizzata nel capitolo finale. Anche in un anno difficile per i consumi come è stato il 2014, le aziende in esame hanno registrato incrementi annuali nelle vendite, con ritmi di crescita molto differenziati, dal +21% di Fast Retailing al +2% di Gap (tab.2.9).

Tabella 2.9 I principali competitors: i volumi di vendita e il numero dei punti vendita al 2014

	volumi vendite 2014	incremento annuale	punti vendita
INDITEX (Spagna)	18,12 € bln	8%	6683
H & M (Svezia)	176,62 sek mln	18%	3511
Gap (USA)	16,435 \$ bln	2%	3709
FAST RETAILING (Giappone)	1,38 yen triln	21%	2753

Fonte: Annual Reports 2014

La rivalità tra i competitors è uno dei principali indicatori del reale stato della concorrenza e della capacità del sistema di mantenere nel tempo una redditività soddisfacente. Si procede quindi all'analisi dei diversi fattori che incidono sulla rivalità.

Le diverse strategie possono essere sintetizzate nella tabella 2.10 che ne riassume le caratteristiche principali e mette in evidenza le differenze di approccio al business presenti sotto diversi profili: i brands e il loro posizionamento, il supply chain system, la concentrazione territoriale, lo sviluppo dell'e-commerce.

Tabella 2.10 I principali competitors: elementi caratteristici

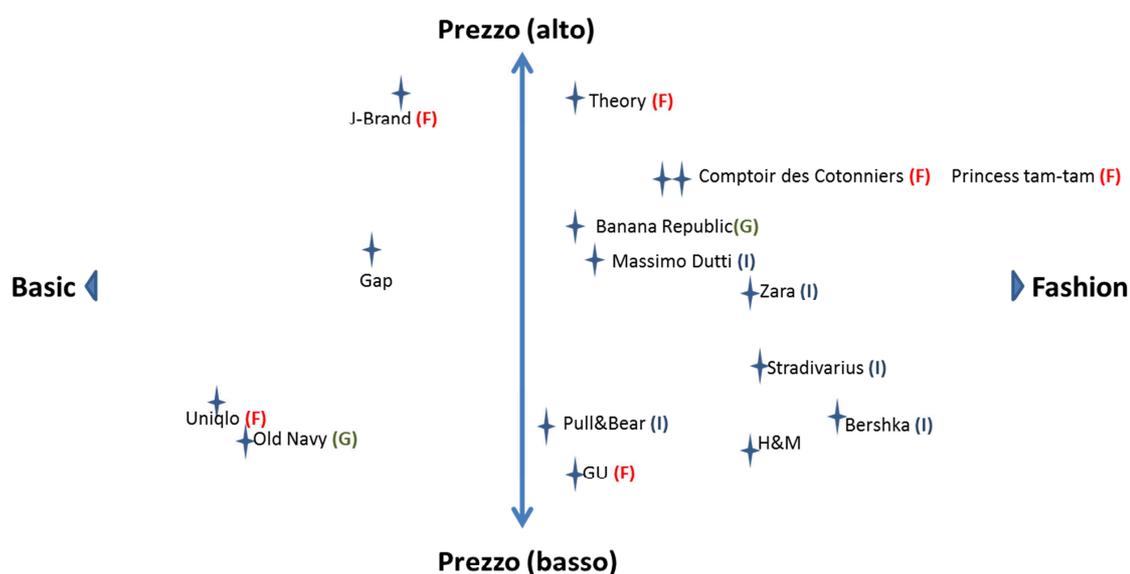
	Fast Retailing	Inditex	H&M	Gap Inc
Brand principali	Uniqlo	Zara	H&M	Gap, Old Navy, Banana Republic
Brand Concept	casual e basic con focus su qualità e funzionalità	ampia gamma di moda e stile per giovani	Moda e qualità al miglior prezzo	classic american style per diversi target
Altri brand	Gu, Comptoir des Cottonniers, Theory, Pricess Tam Tam	Pull&Bear, Masimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara home, Uterque	COS, Monki, Weekday, Cheap Monday	Athleta, Piperlime, Intermix
Numero di mercati	13	90	55	45
Mercati Online	Giappone, Greater Chian, US	Europa, Usa, Giappone, Cina	Europa	USA, Canada, Giappone, Europa, Cina
Numero dei fornitori	circa 70 (70% Cina)	1400 in Asia e Europa	700 in Asia e Europa	molti, principalmente Asia
Lead Time	da 6 mesi a 1 anno	circa 2 settimane	da 2 settimane a 6 mesi	da 4 mesi a 1 anno

Elaborazione su dati CLSA

2.7.1 I brands e il loro posizionamento

Tutte le aziende esaminate possiedono diversi brands: nella tabella 2.11 viene rappresentato il posizionamento competitivo dei singoli brands sulla base del prezzo (alto-basso) e dello stile (basic/fashion).

Tabella 2.11 Il posizionamento dei Brands



Fast Retailing (F); Gap (G); Inditex (I); H&M

Il primo aspetto importante che emerge riguarda la differenziazione di posizionamento dei brands tra le diverse aziende.

Il brand concept di Uniqlo si distingue per il focus sul functional wear ed il connubio funzionalità-fashion, mentre il brand positioning coniuga una connotazione basic e una caratteristica low price. In una posizione simile è situato solo Old Navy - uno dei key brands di Gap - che ha comunque, come analizzato nei prossimi paragrafi, una distribuzione prevalente di vendita in aree geografiche diverse da quelle di maggiore concentrazione di Uniqlo. Fast Retailing è presente nella parte alta della matrice di posizionamento (high price) con gli altri brand del gruppo.

Gap possiede 6 brands ma a gennaio 2015 ha annunciato la chiusura del marchio Piperlime; l'offerta commerciale si basa su una gamma concentrata in pochi modelli con un numero ridotto di tessuti di tipo basic. Il fattore che unifica tutta la produzione è la ricerca di uno stile giovane e comodo, attento alle tendenze di moda ma con un tratto americano ben riconoscibile; questo ha peraltro vincolato l'azienda nelle strategie di internazionalizzazione e nella politica di sviluppo, con una focalizzazione in Nord America e in Gran Bretagna.

Nella matrice del posizionamento risalta Inditex all'estremo opposto, dove prevale la componente fashion in tutti i 9 marchi rispetto ai competitors, con posizionamento caratterizzato su prodotti ad alto contenuto moda. Per Inditex, oltre al key brand Zara che sta progressivamente allargando il target di riferimento, la segmentazione degli altri 8 brands riguarda la differenziazione degli stili, dal classico al casual, e soprattutto le linee rivolte alle giovani generazioni che ricercano le nuove tendenze della moda.

Il secondo elemento da evidenziare è la differenziazione operata a livello di singolo player dove le segmentazioni create attraverso i vari brands sono molteplici e indipendenti: i segmenti di riferimento sono diversi per ciascun brand di ogni gruppo. Questo risponde all'esigenza di aumentare l'indipendenza delle vendite tra i brand riducendo il rischio di cannibalizzazione. Ad esempio uno dei punti di forza di Gap è proprio l'organizzazione dei brand in distinte linee di prodotto con un posizionamento relativo ben diversificato con l'obiettivo di sensibilizzare i vari target di consumatore ai diversi punti vendita dello steso gruppo.

2.7.2 Il Supply Chain System

In tema di formula di Supply Chain adottata, l'obiettivo di tutti i competitors è riuscire ad offrire il prodotto nel momento giusto coniugando qualità, prezzo e tempi. La risposta gestionale è diversa: Inditex, con il brand Zara, può offrire nuovi capi due volte ogni settimana grazie al lead time brevissimo che le consente in soli 10/15 giorni di passare dalla progettazione del capo alla sua distribuzione. Negli ultimi anni, H&M ha posto in essere politiche gestionali di riduzione del lead time medio del 15-20%.

Zara ha creato una catena di fornitura che le permette di offrire nuovi stili e collezioni non appena emerge una nuova tendenza. Per H&M invece la velocità non è sempre prioritaria: gli svedesi hanno ideato un nuovo approccio definito "masstige", definizione che deriva dalla contrazione delle parole "mass market" e "prestige", permettendo ai consumatori di comprare un capo firmato a un prezzo accessibile. E' il co-branding⁴¹, ovvero l'associazione di due marchi con diverso posizionamento di mercato attraverso una partnership in logica di strategia win-win: ciascuno trae un vantaggio non solo economico ma anche a livello di visibilità, di immagine e di posizionamento con l'offerta di capi firmati a prezzi sostenibili.

H&M persegue una strategia di integrazione verticale con la rete di distribuzione, in modo da raccogliere direttamente e sfruttare le informazioni sulle vendite e quindi sul mercato; la connessione con i fornitori è attuata tramite la modalità di network internazionale e quindi la localizzazione della produzione non è stabile ma si modifica a seconda delle condizioni favorevoli dei vari mercati.

Al contrario Zara ha internalizzato sia i produttori sia i fornitori con un'integrazione verticale nella lavorazione, nel taglio, nella tintura e finitura, mantenendo solo una percentuale della propria attività produttiva gestita conto terzi per sfruttare i vantaggi dati dalla flessibilità. Il sistema di distribuzione high-tech di Zara consente la spedizione dei capi agli store entro 24 ore evitando che la merce sia in transito per più di una settimana, stante il rapido smistamento e la ricezione degli ordini due volte alla settimana da parte degli store.

Le collezioni di Gap sono ideate in parte da designer interni ed in parte acquisite da stilisti esterni; la produzione è in outsourcing e il 99% dei capi è fabbricato al di fuori degli USA, mentre le vendite sono in gran parte concentrate negli Stati Uniti e solo il 20% è al di fuori del paese di origine⁴².

Le particolari caratteristiche della supply chain di Fast Retailing saranno analizzate nel prossimo capitolo.

⁴¹ Il primo co-branding con Karl Lagerfeld nel 2001 a cui sono seguiti: McCartney, Viktor and Rolf, Roberto Cavalli, Sonia Rykiel, Jimmy Choo, Lanvin, Versace, Marni

⁴² dati Gap Inc., Annual Report 2014

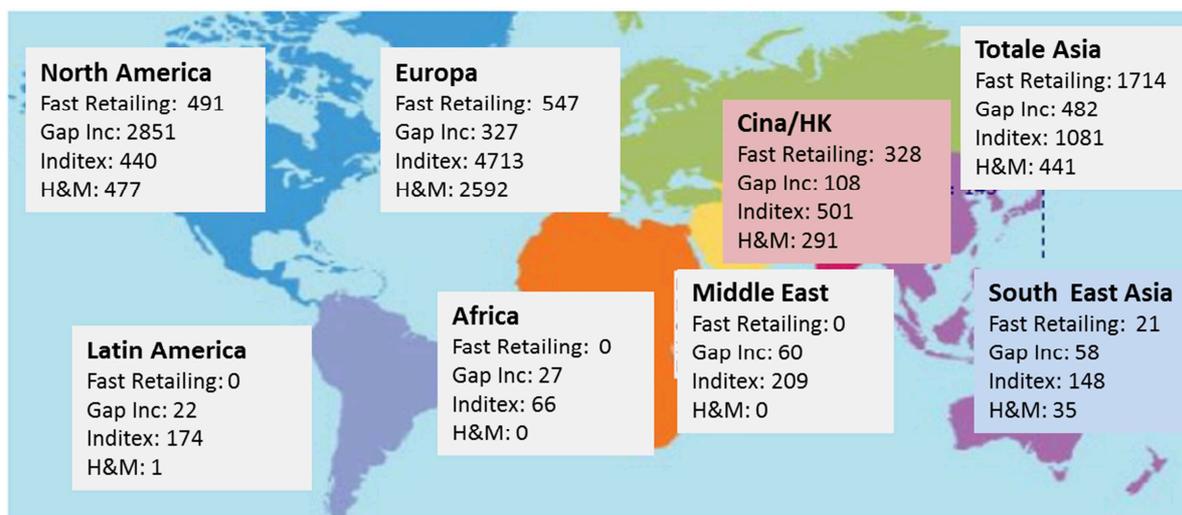
I fornitori di tutti i competitor sono concentrati prevalentemente nelle aree asiatiche caratterizzate da un basso costo del lavoro e da norme non particolarmente stringenti da un punto di vista ambientale; una rilevante presenza di fornitori non asiatici – precisamente europei - si riscontra solo per H&M ed Inditex, che in Europa hanno la loro origine.

Anche sul fronte pubblicitario si riscontrano differenze di approccio: ad esempio, mentre per H&M il ruolo della pubblicità è rilevante attraverso l'utilizzo di piattaforme digitali e la visibilità dei punti vendita, per Zara è quasi assente (investe solo lo 0.3% dei ricavi delle vendite) servendosi esclusivamente della posizione strategica dei suoi negozi e il passa parola della clientela.

2.7.3 La concentrazione territoriale

Altro aspetto importante per la comprensione degli assetti interni al settore è la concentrazione territoriale dei singoli players; la distribuzione del numero degli store per macro-area geografica viene illustrata nella tabella 2.12.

Tabella 2.12 Principali competitors : distribuzione stores per area geografica



Elaborazione dai rispettivi Annual Report, compresi i franchise store

La dislocazione dei punti vendita evidenzia una concentrazione per macro-area dei singoli players; in particolare, Gap è presente soprattutto nel Nord America, Inditex ed H&M in Europa e Fast Retailing in Asia.

La localizzazione dei punti vendita nei principali mercati mondiali collega le logiche globali di crescita aziendale con le esigenze dei singoli mercati locali. Come già evidenziato, il controllo della rete di vendita permette di raccogliere senza filtri tutte le informazioni provenienti dal contatto con la domanda e ottenere immediati feedback sul successo delle politiche intraprese e formulare le azioni strategiche future. Infatti attualmente la maggior parte dei negozi sono gestiti direttamente anche se si comincia a delineare un cambio di strategia con una maggiore apertura al franchising.

Quanto suesposto testimonia una rivalità non molto elevata tra i competitors in quanto, se si escludono le grandi metropoli quali Londra, New York o Shanghai dove i negozi di tutti i gruppi analizzati competono uno di fronte all'altro, le varie aree geografiche risultano "spartite" in sfere di influenza. Questa distribuzione geografica in parte deriva dalla storia delle aziende e in parte riflette una logica di rispetto dei territori di insediamento e di difesa dei prezzi⁴³. Tuttavia, la globalizzazione delle tendenze dei consumatori e le necessità di sviluppo di medio lungo termine delle aziende contribuiscono a modificare questo scenario. In particolare le strategie di crescita di ciascun gruppo sono rivolte prevalentemente ai paesi emergenti e soprattutto verso la Cina che ha registrato per tutti i competitors il maggior numero di nuove aperture: nel 2014 Fast Retailing ha aperto 85 nuovi punti vendita al pari di H&M con un incremento rispetto al 2013 del 40% circa mentre Inditex cresce del 10% sul numero degli store fisici con nuovi 44 negozi.

I principali players adottano politiche molto differenziate per quanto riguarda gli investimenti commerciali.

Fast retailing ha tutti gli store in locazione e costi di trasformazione bassi, gli investimenti negli spazi commerciali per il periodo 2008 – 2016 si mantengono infatti su dimensioni relativamente modeste, passando da 149 milioni di euro nel 2008 a 355 milioni di euro nel 2016⁴⁴, pur in presenza di uno sviluppo considerevole del numero degli store (da 1.961 del 2008 a 2.440 nel 2013 e previsioni di ulteriori sviluppi nei prossimi anni) e quindi delle superfici di vendita.

Inditex ha invece effettuato investimenti in nuovi spazi commerciali (periodo 2006 – 2012) pari a circa 3.500 euro per metro quadro e si prevede che gli investimenti si mantengano in quest'ordine di grandezza (3.888 euro nel 2015); in valore assoluto, gli investimenti passano da 942 milioni di euro nel 2008 a 1.257 milioni di euro nel 2016⁴⁵.

⁴³ Nicola Misani, ricercatore Dipartimento di management e tecnologia Università Bocconi, Milano

⁴⁴ Himeno R., Fast Retailing: Improving through adversity, Barclays Equity Research, novembre 2013

⁴⁵ Irvin S., Credit Suisse Equity research, dicembre 2012

H&M presenta un profilo simile a quello di Inditex , anche se l'investimento per metro quadro in nuovi spazi commerciali è inferiore - circa 2.000 euro nel 2008 e 2.300 previsti nel 2016 - con investimenti in valore assoluto che passano da 605 milioni di euro nel 2008 a 1.004 milioni di euro nel 2016⁴⁶.

Si segnala che anche l'americana Gap è proprietaria degli stores, ad eccezione di quelli in franchising (11% del totale).

2.7.4 Lo sviluppo dell'e-commerce

Nel Capitolo 2.2.2 è stata evidenziata l'importanza via via crescente che assumerà il canale di vendita on-line per il Fast Fashion.

Fast Retailing ha online stores in Giappone, Cina, Sud Corea e Stati Uniti. Attualmente l'incidenza delle vendite online non è molto rilevante: i dati forniti sul mercato interno giapponese indicano una quota pari a circa il 3,6%⁴⁷, con previsioni di crescita nei prossimi anni in relazione al target giovanile dei frequentatori dell'online e alla sensibilità maggiore che questi hanno al rapporto prezzo/qualità.

Anche per i gli altri competitor l'incidenza sulle vendite on-line è di un ordine di grandezza paragonabile a Fast Retailing ; inoltre, la dislocazione geografica degli store on-line tende a ricalcare - con l'eccezione degli Stati Uniti - la concentrazione geografica delle vendite, confermando l'attuale funzione promozionale - più che di vera e propria penetrazione commerciale - degli on-line stores.

Le potenzialità di sviluppo connesse alle vendite on-line non si sono quindi ancora manifestate, accrescendo le potenzialità prospettive complessive del Fast Fashion. D'altro canto, lo sviluppo previsto delle vendite on line comporta a livello di singoli players un rischio di riduzione nel coefficiente di utilizzo degli attuali spazi fisici di vendita. Il rischio è connesso alla concentrazione geografica delle vendite : in costanza di quota di mercato detenuta, maggiore è la concentrazione geografica più alto può essere l'effetto di riduzione.

Si prevede che il principale competitor che risentirà di questo effetto sarà H&M, stante la particolare concentrazione delle vendite in cinque dei principali paesi europei (Germania, Austria, Olanda, Danimarca e Svezia), dove è attualmente

⁴⁶ Irvin S., Credit Suisse Equity research, agosto 2013

⁴⁷ Pari a 25,5 miliardi di yen - Fast Retailing Annual Report 2014

leader di mercato e dove peraltro più alta è la previsione di incremento delle vendite on line⁴⁸.

2.7.5 Considerazioni conclusive

Innovazione, reattività e tecnologia all'avanguardia rappresentano quindi i punti di forza e le determinanti del successo delle aziende del Fast Fashion.

Nonostante le differenze di impostazione gestionale, si conferma l'esistenza di un fattore di base che le accomuna, ovvero la gestione delle attività della catena del valore in un'ottica sistemica, necessaria sia per stabilizzare il rapporto prezzo-qualità sia per soddisfare l'esigenza di rapidità imposta dalla variabilità della domanda.

Si conferma inoltre un orientamento strategico di attenzione al forte potere dei consumatori e di risposta ai cambiamenti del mercato in rapida evoluzione; questa logica è comune a tutte le imprese *market driven*, ma nel caso in esame costituisce il vero motore di sviluppo.

Il Fast Fashion si presenta come sistema ben strutturato, con una filosofia di fondo ed una identità chiara, soluzioni organizzative ed integrazioni rivolte alla massimizzazione della flessibilità operativa e all'ottimizzazione del flusso logistico ed informativo. Ne deriva una bassa minaccia di integrazioni a valle da parte dei fornitori inseriti nella supply chain; ne derivano inoltre barriere all'entrata per potenziali concorrenti.

Le criticità principali riguardano il sistema della qualità, la struttura dei costi e la gestione delle scorte. La diversificazione nei brand concept e nel posizionamento dei key brands insieme con le caratteristiche della concentrazione per macro-area geografica fa presupporre una rivalità interna al sistema sostenibile.

Il forte potere del consumatore risulta in qualche modo "imbrigliato". Le caratteristiche del Fast Fashion sono coerenti con le peculiarità dei Millennials, e le potenzialità sottese alle vendite on-line devono ancora manifestarsi.

Tutti questi elementi costituiscono per il sistema Fast Fashion una difesa in periodi di crisi economica, come testimoniato dagli incrementi dei volumi di vendita degli ultimi annual report, ma rappresentano soprattutto gli strumenti per affrontare le sfide perenni dei fashion retailer che devono coordinare supply chain complesse e disperse e gestire migliaia di negozi in tutto il mondo.

⁴⁸ Goldman Sachs, Equity research, Retail: Specialty Apparel & Accessories, maggio 2013

Capitolo 3 FAST RETAILING

3.1 “A nonconformist” nel settore dell’abbigliamento giapponese

L’importanza a livello internazionale delle aziende giapponesi nei settori dell’elettronica e nel comparto manifatturiero scienced-based è riconosciuta da tempo; al contrario, nel campo del sistema moda fino alla fine degli anni novanta il Giappone non ha registrato una presenza di rilievo in una prospettiva globale né è mai stato leader nei modelli di business nel settore dell’abbigliamento ma, secondo lo schema di Porter della competizione, ha mostrato una debolezza relativa nello sviluppo di un sistema innovativo nei mercati internazionali e la produzione è rimasta ancorata alla domanda domestica. Anche la crescita della Cina quale centro della produzione di massa ha determinato un livello di internazionalizzazione finalizzato alla semplice ricerca di risparmio sui costi di specifiche produzioni, ma non ha comportato alcuna innovazione sui modelli e valori del sistema. Peraltro, le imprese leader nazionali che negli anni ’90 hanno accolto i canoni del modello Fast Fashion hanno agito solo in chiave tattica e difensiva delle quote di mercato nazionali senza sfruttare il cambiamento in maniera strategica e il loro sviluppo è rimasto concentrato sul mercato domestico.

La discontinuità è stata la nascita di Fast Retailing, azienda definita “non conformist”⁴⁹ perché ha saputo interpretare il nuovo scenario soprattutto come opportunità, modificando le categorie di prodotto con innovazioni tecnologiche e la catena del valore con una forte propensione globale, affrontando sistematicamente il mercato su scala internazionale come parte integrante della propria visione strategica.

L’origine di Fast Retailing risale al marzo del 1949 ad Ube City in Giappone, con l’apertura del negozio Ogori Shoji specializzato in abbigliamento per uomo; nel 1984 l’attuale CEO e proprietario dell’odierna Fast Retailing⁵⁰, Tadashi Yanai, lancia il brand Uniqlo con l’apertura dei primi negozi di abbigliamento casual unisex Unique Clothing Warehouse; la denominazione è la contrazione di “unique clothing”, rispecchiando la consuetudine giapponese di combinare le prime sillabe di parole consecutive.

Nel 1991 la società controllante Ogori Shoji Co. Ltd cambia nome in Fast Retailing Co. Ltd e, dopo aver raggiunto il traguardo di 100 punti vendita diffusi su tutto il territorio nazionale, adotta il modello Specialty Store of Private Label Apparel (SPA) ed inizia a delocalizzare la produzione in Cina. La crescita dell’azienda, con l’apertura di 500 punti vendita diffusi su tutto il territorio nazionale, consente a Fast

⁴⁹ K.Choi E., Paradigm innovation through the strategic collaboration between Toray & Uniqlo, 2010

⁵⁰ Tadashi Yanai possiede il 21,67% delle azioni Fast Retailing, dati da Annual Report 2014

Retailing nel 1999 di quotarsi alla prima sezione della Borsa di Tokyo: si incrementa lo sviluppo dell'espansione internazionale in Asia, Europa e USA attraverso un'efficace politica di acquisizioni, joint ventures e partnership e viene lanciato il business online.

Attualmente la società registra un fatturato superiore a 1380 miliardi di yen e possiede 5 brand. Dall'ultimo annual report del 2014 risultano 2753 negozi nel mondo, di cui ben 187 sono state le nuove aperture in vari paesi esteri solo nel corso del 2014 (94 solo in Cina e 6 in Europa)⁵¹.

L'approccio di Fast Retailing all'internazionalizzazione è assimilabile a quella delle aziende Born Global⁵² nella definizione del modello Born Global più attuale. Rispetto alle prime manifestazioni del modello, che rimaneva focalizzato sull'approccio internazionale e sulla capacità di coordinamento dei vari aspetti del business a livello globale, oggi assumono rilievo soprattutto la capacità di innovare, gli industrial network, la costruzione dei alleanze internazionali e in particolar modo il ruolo dell'imprenditore, con le sue esperienze e competenze, ovvero le capacità di creare una valida proposta globale, di costruire alleanze strategiche e dare all'azienda un'organizzazione multinazionale.

I ricercatori Yamaguchi e Yoshida della Henley Business School, University of Reading nel 2002 hanno utilizzato Fast Retailing come caso di studio di un'azienda Born Global che opera al di fuori del settore tecnologico tipico del modello, evidenziando le differenze tra lo schema di internazionalizzazione per stadi progressivi che parte dalla leadership domestica (secondo la Stage Theory) e l'approccio globale allo sviluppo che è inserito nel dna aziendale, come nel caso di Fast Retailing.

Secondo gli autori infatti, l'azienda possiede le caratteristiche di una "born global": "It's essential for a "born-global" company to have an international origin. In other words, a "born-global" company must commit resources in more than one country. They do not necessarily own foreign assets; in other words, foreign direct

⁵¹ Fonte: Fast Retailing Annual Report 2014

⁵² La definizione Born Global è stata coniata da Rennie M. W. (1993, Global competitiveness: born global. Mc Kinsey Quarterly, IV) a seguito di una ricerca sulle società esportatrici australiane: si tratta di aziende giovani che dalla nascita hanno una visione globale del loro business, con elevata percentuale di esportazioni - superiore al 25% del fatturato- , piccole dimensioni e quindi alta flessibilità e adattabilità che ne facilita l'internazionalizzazione. I due drivers principali della nascita delle Born Global sono la globalizzazione dei mercati (che rende le preferenze dei consumatori più omogenee) e i cambiamenti tecnologici (che hanno portato alla crescita e alla rapidità del commercio internazionale).

investment is not a requirement. Strategic alliance may be arranged for the use of foreign resources such as manufacturing capacity or marketing”⁵³.

La capacità di innovare è il tratto caratteristico della strategia aziendale e rappresenta il valore guida del modello di business aziendale.

Fast Retailing compare nell’elenco delle 50 aziende più innovative secondo la ricerca “The most innovative companies” redatta annualmente da Boston Consulting Group; questo studio analizza, su base mondiale ed intersettoriale, non solo l’aspetto dell’incidenza annuale e prospettica delle spese in innovazione come priorità strategica, ma anche i riflessi del valore dell’innovazione sulla cultura aziendale e sull’organizzazione, con un approccio metodologico che tiene conto di tre ratios finanziari: la crescita del reddito e del margine operativo lordo su base triennale, il ritorno triennale degli azionisti. Fast Retailing entra nella classifica ininterrottamente dal 2010 e nel 2014 ha occupato il 41° posto; con l’eccezione di Inditex, che entra nel ranking solo nell’anno 2005, nessuno dei competitors di Fast Retailing è mai apparso nell’elenco.

I prossimi paragrafi analizzano le modalità con cui l’azienda compete sui mercati internazionali prendendo in esame la capacità del suo modello di innovazione strategica di sfruttare i fattori critici di successo del sistema Fast Fashion.

3.2 Il business model

La filosofia aziendale è riassunta nell’apertura del report annuale: “Changing clothes. Changing conventional wisdom. Change the world”. La direzione strategica è lo sviluppo del prodotto finalizzato a coniugare la qualità del capo di abbigliamento *casual* in termini di durata, benessere, confortevolezza con il contenuto moda e il prezzo sostenibile per il consumo di massa: è stato definito il “fashion functionalism”⁵⁴, per porre in evidenza il contenuto di valore che si intende apportare e che sia riconoscibile per il consumatore sempre più esigente.

Questo approccio deve essere analizzato insieme alle altre due linee guida del business: l’orientamento al mercato in un’ottica di scala globale e i principi della filosofia giapponese di approccio al lavoro. Come dichiarato dal CEO Tadashi

⁵³ Definizione di Oviatt and McDougall, 1994, citata da Yamaguchi T. e Yoshida H., Fast Retailing: an analysis of FDI and supply chain management in fashion retailing, 2002

⁵⁴ K. Choi E., Paradigm Innovation through the strategic collaboration between Toray & Uniqlo, 2010

Yanai, i principi guida riguardano il forte *commitment* aziendale ai valori di attento servizio al cliente e forte gioco di squadra in un'ottica di crescita globale ricercata attraverso lo sviluppo di partnership internazionali.

3.2.1 Il Supply Chain Management e gli accordi strategici di produzione

La capacità organizzativa di gestione del Supply Chain System è l'elemento cruciale per il vantaggio competitivo aziendale, in particolar modo perchè Fast Retailing è strutturata secondo il modello SPA e di conseguenza è responsabile dell'intero processo di business, dalla pianificazione alla vendita: tutte le attività del Supply Chain System sono sotto il controllo aziendale. Tuttavia, anche nell'applicazione del modello SPA Fast Retailing si differenzia dagli altri competitors sotto diversi aspetti.

Il lead time è più lungo rispetto ai canoni del Fast Fashion, essendo compreso tra i sei e i dodici mesi, poichè si utilizzano lunghi cicli di sviluppo quando vengono testati e creati nuovi prodotti. Di conseguenza, per Fast Retailing il *Concept to customer* assume minor rilevanza rispetto ai competitors, in relazione all'importanza che lo sviluppo del prodotto assume nella strategia aziendale e alla tipologia di Supply chain adottata.

I produttori di materie prime, gli impianti di produzione ed i magazzini sono esterni all'azienda, anche se strettamente collegati con modalità tecnico-contrattuali di gestione per il controllo della qualità, per la supervisione tecnica e di gestione delle scorte. Il 70% delle aziende produttive è in Cina anche se negli ultimi anni è stata creata una vera e propria rete di produzione globale con aziende partner in Indonesia, Bangladesh e Vietnam.

Il numero dei fornitori è molto ridotto rispetto agli altri leaders di mercato (circa 70 aziende); infatti la relazione forte con le aziende partner è prioritaria per l'efficienza del supply chain system. La qualità e il controllo della produzione è garantita da uno staff di 400 dipendenti con uffici presenti a Shanghai, Dhaka, Jakarta e Istanbul che visitano direttamente le aziende partner ogni settimana⁵⁵.

All'inizio della stagione viene avviato il 50% della produzione pianificata mentre il volume delle vendite determina l'avvio dei piani successivi di produzione. L'obiettivo di coniugare l'efficienza e i costi del SCS con la domanda del mercato e

⁵⁵ Fast Retailing, Annual Report 2014

la soddisfazione dei consumatori ha richiesto l'adozione di un sistema di pianificazione dinamico che su base settimanale⁵⁶ riesce a modificare i piani di produzione secondo le previsioni della domanda.

Il Business Model di Fast Retailing - riepilogato nella tabella 3.1 – evidenzia l'importanza strategica della funzione Ricerca & Sviluppo all'interno del dipartimento *Planning* per la ricerca delle migliori materie prime, la creazione di nuove funzionalità dei tessuti e le sperimentazioni sul miglioramento dei materiali. Di importanza strategica è lo stretto e continuo scambio di informazioni tra questo dipartimento, i designers, la produzione e i punti vendita attraverso un sistema informativo altamente sofisticato: l'information technology ha in Fast Retailing la stessa valenza strategica dell'innovazione di prodotto.

Il Business Model presenta quindi due caratteristiche peculiari. In primo luogo, la circolarità è un fattore chiave: sono presenti feedback continui che partono dalle indicazioni fornite dai consumatori attraverso le vendite degli store nei vari paesi ed arrivano - con diversi gradi di elaborazione delle informazioni - al marketing, al merchandising ed alla funzione di R&D. Attraverso questa circolarità l'azienda risponde alla *situation awareness*, allo scopo di ottenere la percezione e quindi la consapevolezza quasi in tempo reale dell'evoluzione dei trend e dei comportamenti dei consumatori.

In secondo luogo, nel modello si rileva la presenza sistemica dello sviluppo di nuovi materiali integrata nella filiera produttiva; ciò avviene grazie alla collaborazione avviata dal 1998 con Toray Industries, società leader internazionale tra i principali produttori mondiali di fibre tessili sintetiche.

Con Toray Industries Fast Retailing ha stipulato due partnerships, l'ultima delle quali di un valore di 400 miliardi di yen; la strategia industriale sottesa è lo sfruttamento sinergico delle capacità di marketing e di merchandising di Fast Retailing e delle capacità di sviluppo e di produzione di materiali innovativi delle Toray Industries: è la logica "produce globally and selling globally".

La combo Fast Retailing-Toray Industries ha sviluppato un nuovo modello di business - rivolto a facilitare l'innovazione anche nel mercato retail dell'abbigliamento dove la capacità di sperimentazione è tradizionalmente bassa - con un approccio industriale integrato dallo sviluppo alla vendita: viene sfruttata da un lato la possibilità di ordinativi in grandi lotti di Fast Retailing e il suo "functionalism" nel prodotto moda, e dall'altro la capacità produttiva e di ricerca e sviluppo di Toray Industries. La partnership ha comportato per Toray Industries un

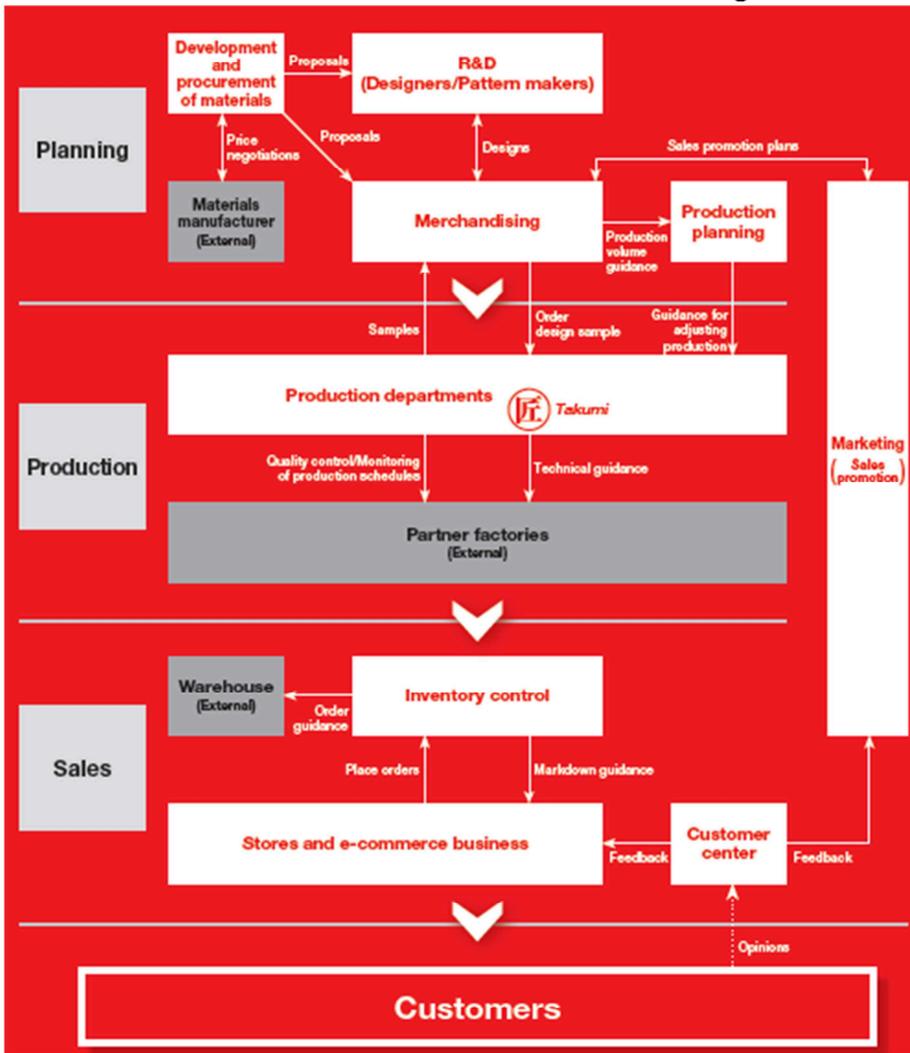
⁵⁶ K. Choi E., Paradigm Innovation through the strategic collaboration between Toray & Uniqlo, 2010

ampliamento del sistema produttivo in Cina e il rafforzamento del dipartimento R&D, con l'obiettivo di incrementare la gamma di nuovi materiali e prodotti.

Da un punto di vista produttivo la novità riguarda l'utilizzo di un processo di Information Technology altamente adeguato per rispondere all'esigenza di bilanciare il lancio di nuove funzionalità dei prodotti con la domanda di mercato. Anche la formula organizzativa è particolarmente originale perchè caratterizzata da una forte integrazione tra le compagnie, in assenza di strutture finanziarie specifiche quali holding, partecipazioni incrociate e joint venture: è stata definita la *Virtual Vertical Integration*⁵⁷ perchè prevede un contesto di business di creazione di valore integrato verticalmente solo attraverso l'accordo tra le parti, secondo la consuetudine delle alleanze "japanese -style".

⁵⁷ Yonekura S. Nella conferenza internazionale organizzata da Innovex il 28 aprile 2010 come riportato da K. Choi E., *Paradigm Innovation through the strategic collaboration between Toray & Uniqlo*, 2010

Tabella 3.1 Il modello di business di Fast Retailing



Fonte: Fast Retailing Annual Report 2014

3.2.2 La filosofia di prodotto e i brands

Lo sviluppo del prodotto avviene sulla base di un continuo scambio di informazioni tra il dipartimento di ricerca e sviluppo, i designers, la produzione e gli store attraverso il supporto di sofisticati processi informatici.

La filosofia di prodotto è l'elemento cardine della capacità Customer Linking ed è espressa chiaramente dal nome stesso della compagnia: intercettare velocemente

la domanda di mercato con un approccio al mercato in un'ottica "for anybody, anywhere, anytime"⁵⁸.

E' stato analizzato nel capitolo 2.2 che il comportamento del consumatore ha subito nel tempo sostanziali modifiche nelle scelte di abbigliamento, generando un nuovo linguaggio del consumo con nuove priorità: qualità e valore del prodotto, in un ottica - low price. Fast Retailing ha intercettato queste tendenze in modo innovativo. Per Tadashi Yanai - CEO di Fast Retailing – i consumatori non danno più importanza ai trend stilistici - molto variabili - ma alla qualità e al valore, aggiornando il proprio guardaroba più in base a cambiamenti nella tecnologia che in base alle preferenze di stile in rapida evoluzione.

Lo sviluppo dei prodotti tende a coniugare la logica del contenimento dei costi con quella della qualità dei materiali; il focus è incentrato sul winter functional wear, con utilizzo di fibre artificiali particolari. Le famiglie di prodotto Heattech, Premium down, Ultra Light down ed AIRism create con la combo Fast Retailing-Toray Industries sono espressione di questa logica di connubio funzionalità-fashion.

La strategia di prodotto è rivolta al miglioramento continuo dei capi; ad esempio, nel 2004 è stato lanciato Heattech, un tessuto realizzato per la conservazione del calore corporeo, creato attraverso nuove composizioni di fibre artificiali con specifiche tecnologie di produzione. Ad oggi il tessuto ha subito numerose trasformazioni con differenziazioni relative a miglioramenti della funzionalità; nei primi anni di sperimentazione sono state aggiunte funzionalità antimicrobiche e anti-umidità, in seguito sono state introdotte le lacto-fibre per aggiungere morbidezza, per aumentare la resistenza delle fibre e per prevenire la formazione di elettricità statica e funzionalità anti-piega. Infine è stata posta maggiore attenzione alle caratteristiche più propriamente fashion, con l'ampliamento della gamma di colori ed una maggiore attenzione al taglio.

I prodotti sono destinati ad un pubblico prevalentemente giovane; lo stile è casual, unisex e segue la logica della componibilità. La filosofia di base è che ogni capo deve poter essere indossato da chiunque e con qualsiasi altro abito. Ne consegue che la gamma di prodotti-base non è elevata; generalmente, si crea un solo prodotto-base ogni stagione. L'ampliamento della gamma di offerta è affidata alla declinazione del prodotto base in numerose varianti, anche 50 tonalità di colore e 5 misure.

Fast Retailing possiede 6 brand di cui il più importante è Uniqlo, con una quota di mercato nel settore dell'abbigliamento giapponese pari al 6,5%⁵⁹.

⁵⁸ Tadashi Yanai, CEO di Fast Retailing

⁵⁹ Fast Retailing Annual Report 2014

Il brand concept di Uniqlo si differenzia da quello dei principali competitors, nessuno dei quali ha come focalizzazione il functional wear ed il connubio funzionalità-fashion.

Il brand positioning di Uniqlo coniuga una connotazione basic e una caratteristica low price. In una posizione simile è situato solo Old Navy - uno dei key brands di Gap - che ha comunque una distribuzione prevalente di vendita in aree geografiche diverse da quelle di maggiore concentrazione di Uniqlo.

Il brand GU si posiziona come secondo marchio del gruppo e rappresenta il brand di punta dello sviluppo in Asia per le sue caratteristiche di compromesso tra *fashion trends*, funzionalità del prodotto e attenzione ai dettagli⁶⁰. In particolare, GU rappresenta il brand con il posizionamento di costo più basso nella strategia del marchio tesa a coniugare un'offerta "moda" a prezzi contenuti e rivolta prevalentemente alle giovani generazioni. La crescita di GU è stata notevole negli otto anni dall'apertura del primo negozio nel 2006, con un'incremento delle vendite superiore al 28% nel 2014, pari ad un volume di 107,5 miliardi di yen⁶¹. La direzione di sviluppo ha visto quindi nuove aperture in Asia, a Shanghai nel 2013 e successivamente Taiwan, quali primi segnali di una crescita di lungo termine in tutta la regione asiatica; la strategia punta a raggiungere tale obiettivo aumentando il numero totale di items offerti e il contenuto "fashion" del prodotto.

Gli altri 4 brand globali del gruppo sono confluiti in Fast Retailing tramite acquisizioni rivolte ad sfruttare non solo sinergie di produzione ma anche potenzialità di crescita a livello internazionale. Con questi marchi Fast Retailing è presente nella parte alta della matrice di posizionamento (high price e high fashion).

In particolare, Theory e J-Brand sono i marchi a fascia di prezzo più alta lanciati rispettivamente a New York e Los Angeles; Theory si è affermato in America come "the go-to place to furnish a career woman's wardrobe"⁶², un concept che evidenzia la focalizzazione sul target della donna lavoratrice sofisticata che ricerca il "fashion style". Attualmente detiene 460 negozi (inclusi i franchise store) con vendite nel 2014 pari a 80 miliardi di yen⁶³ compresi anche altri brand internazionali di proprietà (ad es. Helmut Lang). J-Brand è specializzato in prodotti denim e viene apprezzato a livello internazionale per la qualità del tessuto e l'attenzione ai dettagli a contenuto moda.

⁶⁰ Fast Retailing Annual Report 2014

⁶¹ Fast Retailing Annual Report 2014

⁶² Lisa Kulson, head designer di GU, frase inserita nell'annual report 2014 di Fast Retailing

⁶³ Fast Retailing Annual Report 2014

L'attenzione maggiore al contenuto "fashion" del prodotto si rileva nei due brand nati in Francia, Comptoir des Cotonniers e Princess tam-tam, che ricercano lo stile francese della moda. La diffusione dei negozi di questi ultimi due brand è concentrata in Europa e soprattutto in Francia: CDC ha 374 punti vendita totali di cui il 61% è in Europa e nel 2014 ha lanciato la prima "mobile shopping app" per l'Europa; PTT opera direttamente con 152 negozi di proprietà e in franchise in tutta Europa e attraverso l'offerta dei suoi prodotti in più di 1000 boutique in 48 paesi⁶⁴.

3.2.3 Gli spazi commerciali fisici e l'e-commerce

In analogia con gli altri competitors, tutti i punti vendita fisici e gli store online sono interni alla struttura aziendale. Le differenze riguardano le modalità di possesso degli spazi commerciali e i costi connessi di trasformazione.

Fast retailing ha tutti gli store in locazione. Questa scelta da un lato riduce la necessità di destinare risorse finanziarie per l'incremento dei punti vendita e dall'altro aumenta notevolmente la flessibilità nelle scelte di espansione; la contropartita è un appesantimento dei costi operativi annuali per tale componente rispetto ai principali competitors.

Anche i costi di trasformazione sono inferiori: gli investimenti negli spazi commerciali per il periodo 2008-2016 si mantengono infatti su dimensioni minori rispetto ai competitors, passando da 149 milioni di euro nel 2008 a 355 milioni di euro nel 2016, pur in presenza di uno sviluppo considerevole del numero degli store⁶⁵.

Circa le dimensioni dei punti vendita fisici, lo sviluppo iniziale si è focalizzato su un network di roadside stores, attualmente pari al 60%, con uno standard di 800 mq e superfici equidivise tra uomo e donna con piccole aree per bambini.

Al pari di altri competitors, il nuovo modello di layout delle superfici di vendita prevede invece una superficie doppia (1.600 mq) - grazie anche allo sviluppo dei centri commerciali - e una suddivisione delle superfici diversa, con un incremento dello spazio dedicato all'abbigliamento femminile.

⁶⁴ Fast Retailing Annual Report 2014

⁶⁵ Himeno R., Fast Retailing: Improving through adversity, Barclays Equity Research, novembre 2013

Questa strategia ha consentito un'incremento delle vendite per punto operativo mantenendo inalterato il fatturato annuale per metro quadro a circa 1 milione di yen (esattamente 930,000yen nell'anno fiscale 2014)⁶⁶.

Il numero di combinazioni di colore-taglia-modello (items) per punto vendita è di circa 500, quindi non elevato, con pochi prodotti declinati in varie taglie e colori.

Fast Retailing ha online stores in Giappone, Cina, Sud Corea e Stati Uniti. Attualmente l'incidenza delle vendite online non è molto rilevante: i dati forniti sul mercato interno giapponese indicano una quota pari a circa il 3,6%⁶⁷, con previsioni di crescita nei prossimi anni in relazione al target giovanile dei frequentatori dell'online e alla sensibilità maggiore che questi hanno al rapporto prezzo/qualità.

Rispetto ai competitors, i timori legati al rischio di pressione sulle vendite degli spazi fisici sono limitati per Fast Retailing che potrebbe al contrario sfruttare a suo vantaggio le opportunità offerte dallo sviluppo dell'e-commerce per diversi aspetti: in primo luogo la quota delle vendite online è attualmente contenuta e di conseguenza ci sono ampi margini di incremento dell'e-commerce senza rischi di "cannibalizzazione" delle vendite degli store fisici; in secondo luogo la forza del brand coniugata con l'attuale strategia di incremento della promozione online a costi inferiori rispetto ai tradizionali mezzi di informazione e di investimenti in supporto logistico per ridurre a zero i tempi di consegna, avranno riflessi positivi sulle future quote di mercato. Peraltro, Fast Retailing è pioniere delle vendite online in Cina attraverso la presenza del suo brand Uniqlo in Tmall, il website del gruppo Alibaba delle vendite online in lingua cinese.

3.2.4 L'espansione dei punti vendita e la dimensione internazionale

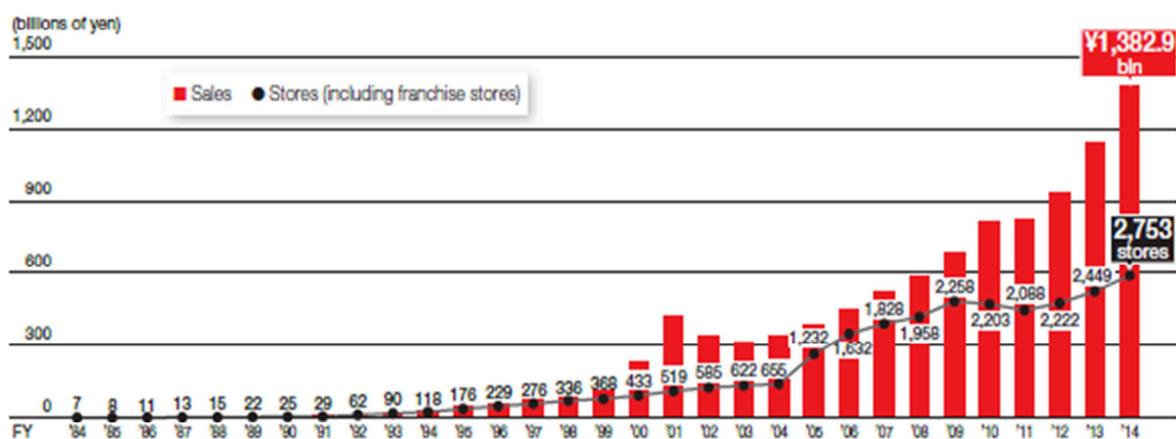
Il volume del fatturato 2014 raggiunge il livello di 1,38 trillioni di Yen con un incremento annuale del 21%, anche in un anno difficile per il consumo globale quale è stato lo scorso esercizio.

Questo risultato di crescita a due cifre conferma il successo aziendale come si evidenzia nella tabella 3.2 che registra il ritmo di crescita sostenuta dell'ultimo decennio.

⁶⁶ Fast Retailing Annual Report 2014

⁶⁷ Pari a 25,5 miliardi di yen - Fast Retailing Annual Report 2014

Tabella 3.2 Le vendite e il numero degli store

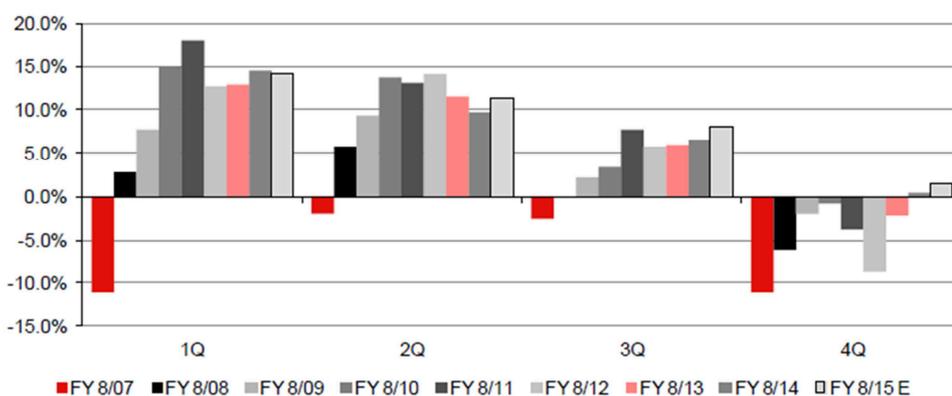


Fonte: Fast Retailing Annual Report anno 2014

Per quanto riguarda il contributo alle vendite, il 51,7% è dato da Uniqlo Japan mentre un terzo proviene da Uniqlo International e il residuo deriva dagli altri Global Brands.

Le vendite del key brand Uniqlo presentano stagionalità con una relativa concentrazione nei primi due trimestri dell'anno in relazione alla focalizzazione sul functional winter wear precedentemente descritto. L'effetto stagionale è ancora più marcato a livello di operating margin, come risulta dalla tabella 3.3; dal 2007 al 2015 Uniqlo international ha sempre registrato margini peggiori nel quarto trimestre degli esercizi considerati.

Tabella 3.3 Uniqlo International: Operating margin per trimestre



Fonte: Macquarie Research, febbraio 2015

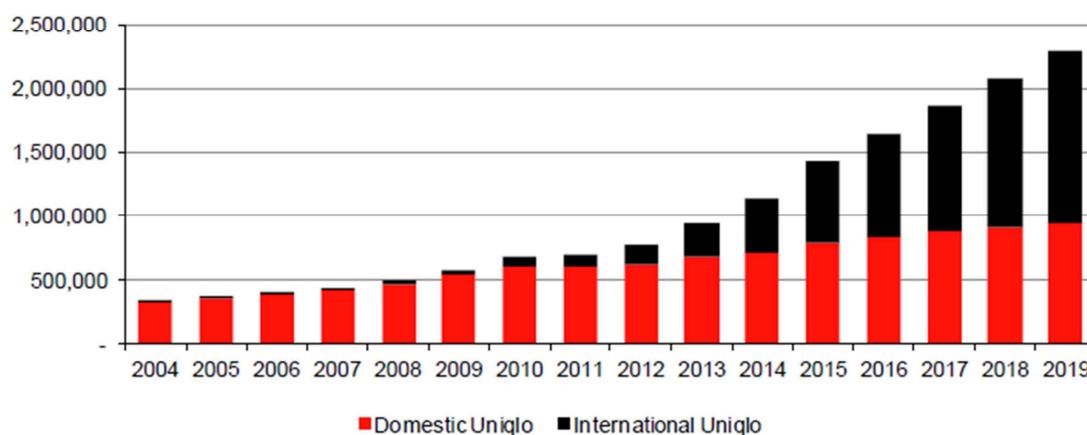
La quota complessiva del mercato domestico di Fast Retailing è del 6,5% sul totale delle vendite interne di abbigliamento pari a 10,7 trilioni di yen nel 2010⁶⁸.

E' importante procedere in un'analisi comparativa tra il mercato interno e quello internazionale poichè l'evoluzione del business segue due traiettorie di crescita diverse, in termini di risultati storici e soprattutto a livello previsionale.

La strategia di espansione internazionale di Fast Retailing è attuata attraverso Uniqlo International che guida la crescita del gruppo con l'apertura di circa 200 negozi ogni anno in vari paesi esteri: il contributo al fatturato del gruppo di Uniqlo International è nel 2014 pari a circa il 30%, sulla scia della politica aggressiva di nuove aperture di punti vendita⁶⁹.

Fino al 2010 le vendite sul mercato interno registrano tassi di crescita elevati ma l'incremento annuale si riduce negli ultimi anni; le vendite sul mercato internazionale invece negli ultimi cinque anni mostrano tassi di incremento a due cifre. In particolare, si stima che nel 2016 il volume delle vendite sul mercato internazionale supereranno quelle del mercato interno⁷⁰. Nella tabella 3.4 sono indicati su base annuale gli andamenti dei due mercati, sia consolidati che attesi (2004-2019).

Tabella 3.4 Le vendite domestiche e internazionali di Uniqlo



Fonte: Macquaire Research , febbraio 2015

⁶⁸ Fast Retailing Annual Report 2014

⁶⁹ Fast Retailing Annual Report 2014

⁷⁰ Macquaire Research, Powerfully profitable paradox, febbraio 2015

E' evidente che la strategia di crescita è l'espansione nel mercato internazionale, mentre sul mercato domestico si punta ad una crescita moderata, nonostante ampi margini teorici di ampliamento della quota di mercato interna.

Il tasso moderato di crescita interno comparato con il volume delle vendite raggiunto nell'area definita dall'annual report 2014 "the Greater China", ovvero Cina-Hong Kong- Taiwan, pari a 208 miliardi di yen nel 2014 con un incremento annuale del 66,5%⁷¹, fa ritenere che la Cina nei prossimi anni raggiungerà un'importanza comparabile a quella del mercato domestico⁷².

Dall'analisi del totale dei punti vendita, risulta che nel 2014 gli stores di Uniqlo International hanno un peso del 23% sul totale di 2753 negozi di tutti i brand del gruppo.

La dislocazione geografica dei punti vendita è sintetizzata nella Tabella 3.5 e mostra una concentrazione di espansione nell'area asiatica; il network di store nella Great China è pari a 374 punti vendita di cui ben 94 sono le aperture nel 2014.

Dai dati 2014 a livello di macro aree geografiche, è evidente la strategia di espansione asiatica: su 633 international store solo il 7,4% è situato al di fuori.



Fonte: Fast Retailing Annual Report anno 2014

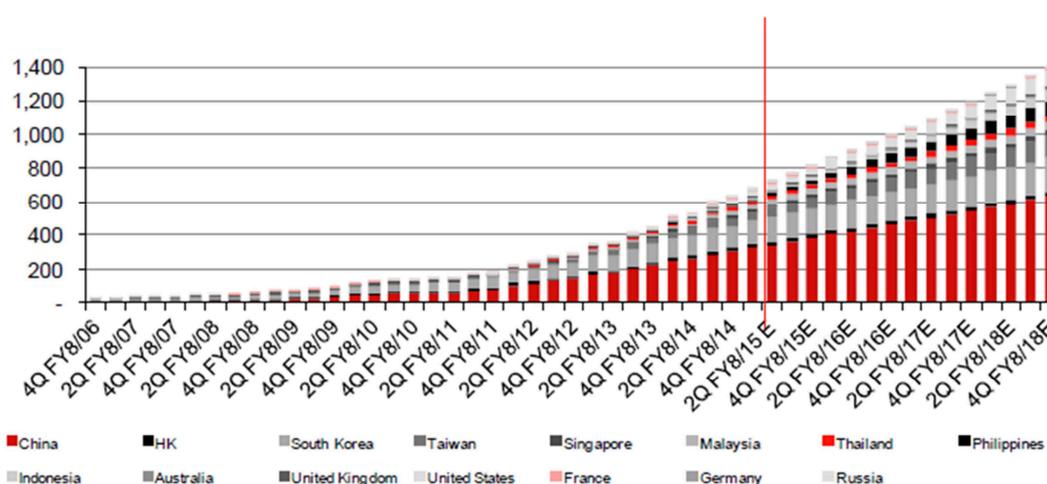
⁷¹ Fast Retailing Annual Report 2014

⁷² Macquaire Research, Powerfully profitable paradox, febbraio 2015

L'orientamento aziendale di crescita a lungo termine nell'area Great China è dichiarata nell'annual report 2014 che stabilisce un obiettivo di circa 100 nuove aperture annuali, in relazione alle previsioni di crescita non solo macroeconomica ma anche di aumento della popolazione urbana della regione.

Le previsioni al 2018 illustrate nella tabella 3.6 sono di forte crescita del numero degli store di Uniqlo International che dovrebbero raddoppiare⁷³, rimanendo invariata l'incidenza delle singole aree geografiche.

Tabella 3.6 Numero degli stores internazionali di Uniqlo e previsioni al 2018



Fonte: Macquaire Research , febbraio 2015

La prevista espansione non comporta modifiche dal punto di vista del target di riferimento di Fast Retailing che rimarrà concentrato sull'approccio "for anybody, anywhere, anytime". La tendenza ad una maggiore omogeneità di comportamento dei consumatori di riferimento nelle diverse aree geografiche rafforza le opportunità di espansione previste.

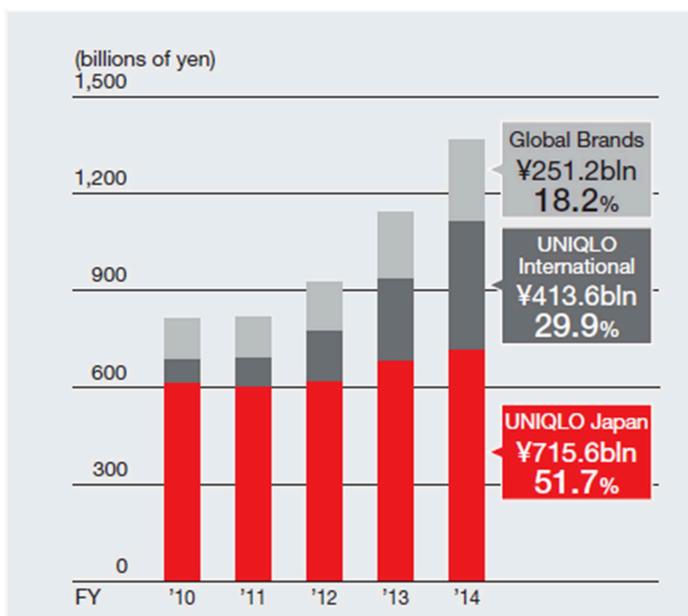
⁷³ Macquaire Research, Powerfully profitable paradox, febbraio 2015

3.2.5 La sostenibilità del posizionamento di costo

E' stato evidenziato che Fast Retailing si caratterizza per un posizionamento di prezzo basso attraverso il key brand Uniqlo e il secondo marchio del gruppo Gu; gli altri brands del gruppo presentano invece un posizionamento di prezzo alto.

La tabella 3.7 mostra il contributo totale di Uniqlo Japan e Uniqlo International alle vendite complessive del gruppo pari all'81,6 %; il contributo degli altri brands è pari al 18,2% di cui il 42% è attribuito al brand GU⁷⁴. Pertanto, la maggior parte del fatturato di Fast Retailing è realizzato con prodotti caratterizzati da un posizionamento di prezzo basso.

Tabella 3.7 contributo dei brands alle vendite del gruppo



Fonte: Fast Retailing Annual Report anno 2014

Tale caratteristica rispecchia esattamente quella che rappresenta la leva competitiva più conosciuta del sistema Fast Fashion ed è stata individuata come uno dei fattori critici di successo.

E' importante verificare la sostenibilità di questo posizionamento "low price" attraverso una analisi comparata delle strutture di conto economico di Fast Retailing e dei principali competitors.

⁷⁴ Gu ha realizzato 107,5 billion yen nel 2014 sul totale di 251,2 billion yen dei global brands, fonte: annual report 2014

Il confronto delle strutture economiche è illustrato nella tabella 3.8 che riporta l'andamento del Gross Margin, delle SG&A e dell'Operating Margin conseguito e prospettico al 2016⁷⁵.

Tabella 3.8 – Voci di c/economico

Confronto tra i principali players del settore

Fast Retailing	2011	2012	2013	2014	2015	2016	MEDIA 11/16
Gross Margin %	51,90%	51,20%	49,34%	50,04%	51,49%	51,50%	50,91%
SGA ratio	37,70%	37,60%	37,80%	38,40%	38,60%	38,70%	38,13%
Operating Margin %	14,19%	13,62%	11,63%	10,70%	11,55%	11,45%	12,19%
Inditex	2011	2012	2013	2014	2015	2016	MEDIA 11/16
Gross Margin %	59,20%	59,30%	59,30%	58,30%	58,49%	58,57%	58,86%
SGA ratio	41,0%	41,0%	40,2%	40,1%	40,2%	40,0%	40,41%
Operating Margin %	18,2%	18,3%	18,4%	17,7%	18,3%	18,6%	18,25%
H&M	2011	2012	2013	2014	2015	2016	MEDIA 11/16
Gross Margin %	60,10%	59,50%	59,00%	59,20%	58,19%	57,87%	58,98%
SGA ratio	41,6%	41,5%	41,8%	41,3%	41,9%	41,5%	41,59%
Operating Margin %	18,50%	18,00%	17,20%	16,90%	16,33%	16,40%	17,22%
GAP	2011	2012	2013	2014	2015	2016	MEDIA 11/16
Gross Margin %	36,25%	39,43%	38,97%	38,27%	39,30%	38,26%	38,41%
SGA ratio	26,4%	27,0%	25,7%	25,6%	26,2%	25,2%	26,01%
Operating Margin %	9,88%	12,41%	13,30%	12,70%	13,05%	13,09%	12,40%

Elaborazione su dati Annual Report e previsioni Macquarie Research

La redditività nel periodo 2011/2016 a livello di Gross Margin mostra per Fast Retailing uno scostamento medio negativo di circa 8 punti percentuali rispetto ai competitors, con l'eccezione di Gap che registra valori più bassi; a livello di Operating Margin si registra un deciso recupero di Fast Retailing poichè lo scostamento medio negativo si riduce a circa 5 punti percentuali.

Da un punto di vista strategico, risulta che Fast Retailing ha utilizzato il proprio posizionamento principalmente per l'espansione delle vendite globali ed il rafforzamento del brand; le marginalità sono generalmente più basse rispetto ai competitors, ma comunque attestate su dimensioni di sostenibilità.

⁷⁵ Gross Profit = Sales-Cost of sales
 (Sales-Cost of Sales)/Sales = Gross Margin
 Gross Profit - SG&A = Operating Profit
 Operating profit/Sales = Operating Margin,
 SG&A = Selling, General & Administrative expenses

In relazione al tema della sostenibilità, occorre anche sottolineare che la particolarità delle tipologie di prodotto e della supply chain illustrate nei paragrafi precedenti contribuiscono a dotare Fast Retailing di una efficace capacità di gestione della parte alta della filiera produttiva, sotto vari aspetti chiave.

A livello di fattori di produzione si registra un numero molto basso dei fornitori rispetto agli altri competitors (circa 70 di cui il 70% ha sede in Cina); lo stretto legame con le aziende fornitrici spesso legate attraverso partnership di lunga data è prioritaria per l'efficienza del supply chain system.

Inoltre, il particolare posizionamento dei prodotti Uniqlo con la focalizzazione sul winter functional wear e la gestione dei quantitativi dei prodotti negli stores, consente una politica di ordinativi ai fornitori a grandi lotti; il lotto minimo è un milione di pezzi e in media l'ordine di grandezza è molto più grande.

Altro fattore da considerare è la differenza con i principali competitors nel lead time che in Fast Retailing è più elevato, oscillando tra i 6 mesi e 1 anno (vedi supra par. 2.7, tabella 2.10). Infine, si segnala il largo utilizzo di fibre artificiali da parte di Fast Retailing.

Tutti questi elementi si traducono in costi bassi e controllabili e nella possibilità di pianificare in modo efficiente la produzione.

Va inoltre evidenziata la presenza di considerevoli spazi di recupero di redditività, attraverso la politica aziendale più recente che vede una tendenziale apertura del posizionamento del brand verso una maggiore incidenza del contenuto moda e prezzi più elevati.

Conclusioni

La ricerca sostiene l'importanza del ruolo svolto dai processi innovativi nello sviluppo delle imprese operanti in settori maturi e altamente concorrenziali e dimostra, attraverso l'analisi di Fast Retailing, come le dinamiche virtuose di crescita siano in larga parte da attribuire ad appropriate strategie di innovazione delle logiche di gestione del business. In quest'ottica, Fast Retailing rappresenta un esempio interessante e particolare di azienda inserita nell'ambito del sistema Fast Fashion.

Il lavoro si sviluppa a partire dall'analisi del sistema Fast Fashion che rappresenta un modello strutturato efficacemente, con una filosofia ed una identità chiara, soluzioni organizzative ed integrazioni dei processi aziendali rivolte alla massimizzazione della flessibilità operativa e all'ottimizzazione del flusso logistico, sia sotto il profilo fisico sia informativo.

La presenza del potere forte del consumatore risulta "imbrigliata" dalle strategie utilizzate e si ritiene che il sistema possiede caratteristiche idonee a rispondere alle peculiarità della generazione Millennials con il connesso sviluppo atteso delle vendite on-line.

Anche l'analisi dello scenario competitivo interno conferma il successo delle strategie di innovazione di processo e di prodotto avviate dai principali concorrenti.

Le leve competitive vincenti risultano essere principalmente tre: l'efficienza produttiva (attraverso il contenimento dei costi), l'innovazione sistemica sia di prodotto (riassortimenti e collezioni flash) sia di processo (sistema logistico e informativo), e l'espansione internazionale delle reti di fornitura e di distribuzione.

Ogni azienda ha sperimentato la sua peculiarità di formula imprenditoriale: le strategie di internazionalizzazione, di integrazione verticale e il modello commerciale risultano talvolta diversi, dimostrando l'assenza di un'unica *best way* di riferimento.

In conclusione è interessante accogliere l'opinione di Enrico Cietta⁷⁶, secondo il quale lo sviluppo del Fast Fashion trova spiegazione nel modo efficace con cui risolve i tre problemi chiave per l'impresa del settore moda che si confronta con un mercato di prodotti ibridi dove è sempre maggiore la componente immateriale:

- il fattore rischio, connesso alla produzione di prodotti materiali/immateriali e legato all'alta imprevedibilità della domanda. Tale rischiosità varia in relazione alle diverse fasi produttive, aumentando a monte dove le informazioni sono scarse e frammentate, ma soprattutto spinge l'azienda a

⁷⁶ Cietta E., La rivoluzione del Fast Fashion, Franco Angeli editore, 2009

scelte strategiche diverse dal passato; viene infatti modificato il modello di business ottimale a causa del ruolo crescente dei costi fissi, indipendenti dai volumi, e dei costi “non recuperabili”, cioè non compensati se la produzione non giunge alla fase finale di vendita.

- La gestione del sistema creativo, connesso alla crescita della quota della produzione immateriale nella catena del valore del prodotto moda e la sua diffusione lungo tutte le fasi produttive. E' necessario un sistema creativo che sappia operare in modo duplice: innovando ma al tempo stesso incorporando le ultime tendenze di consumo.
- La gestione della filiera produttiva nel suo complesso, dalle prime fasi industriali fino alla vendita: si tratta di un modo diverso di organizzazione non più basato sulla rigida divisione delle fasi e delle funzioni aziendali, ma di un'organizzazione pensata per competere in un mercato altamente variabile e fortemente competitivo in cui ogni componente della filiera deve operare nell'ottica di rispondere alle esigenze del consumatore.

Lo studio di Fast Retailing ha evidenziato come fin dalla nascita l'azienda abbia interpretato lo sviluppo del Fast Fashion soprattutto in chiave di opportunità, modificando le categorie di prodotto con innovazioni tecnologiche e la catena del valore con una forte propensione globale, affrontando il mercato su scala internazionale sistematicamente, quale parte integrante della propria visione strategica.

I cambiamenti del consumatore di riferimento, caratterizzato oggi dal particolare approccio al brand e dal comportamento critico di acquisto alla ricerca di qualità e valore del prodotto in ottica low price, sono stati affrontati dall'azienda con una strategia di differenziazione dei prodotti in grado di coniugare la logica del contenimento dei costi con quella del miglioramento della qualità prodotto, attraverso la ricerca e lo sviluppo delle materie prime utilizzate.

Uno dei capisaldi della strategia di prodotto di Fast Retailing è infatti la collaborazione con le Toray Industries, tra i principali produttori mondiali di fibre tessili sintetiche; la partnership c.d. "Virtual Vertical Integration" testimonia la presenza sistemica dello sviluppo di nuovi materiali nel modello di business di Fast Retailing.

Altro aspetto chiave dell'impostazione gestionale è la circolarità del modello; come le altre aziende leader del sistema, l'azienda è una Speciality retailers of Private Label Apparel (SPA) ma presenta sue specifiche peculiarità che le consentono di destinare risorse relativamente modeste alle attività di sviluppo della rete di vendita. Il particolare posizionamento dei prodotti, la politica di ordinativi a grandi lotti, il lead time elevato si traducono in costi bassi e nella possibilità di pianificare in modo efficiente la produzione.

Le logiche di espansione della società sono rivolte a sfruttare le opportunità offerte dalla tendenza ad una maggiore omogeneità di comportamento nelle scelte di abbigliamento delle diverse aree geografiche: i mercati internazionali sono parte integrante della visione strategica di Fast Retailing che peraltro è posizionata validamente per gli sviluppi attesi nella distribuzione on-line.

Infine si può affermare che Fast Retailing possiede un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo, all'interno di un sistema che negli ultimi venti anni ha rivoluzionato il settore della moda, uno dei settori industriali più maturi e tradizionali.

The most serious flaw would be if someone doesn't have the courage to try new things. At least if we fail, we will fail miserably. At least we can say we were bold."

Takashi Yanai, Fast Retailing CEO

Bibliografia

Airoldi G., Brunetti G., Coda V., *Economia aziendale*, il Mulino, Bologna, 1994

Andrew K.R., *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood, 1971

Arrigo E., *Innovation and market driven management in fast fashion companies*, Symphonia, *Emerging Issues in Management*, n.2, 2010

Azuma N. e Fernie J., *Fashion in the globalized world and the role of virtual network in intrinsic fashion design*, *Journal of Fashion Marketing and Management*, n.4, 2004

Baldassarre F., *Supply management, Analisi strategica e processi gestionali*, Franco Angeli, Collana *Economia e Management*, 2010

Barnes L., Lea Greenwood G., 'Fast fashioning the supply chain: shaping the research agenda', *Journal of Fashion Marketing and Management*, n.3, vol. 10, 2006

Bartezzaghi E., Spina G., Verganti R., *Lead-time Models of Business Processes*, *International Journal of Operations and Production Management*, n.14, 1994

BCG Perspectives, *The Most Innovative Companies: An Interactive Guide*, The Boston Consulting Group, ottobre 2014

Beesley A., *Time compression in the supply chain*, *Industrial Management & Data Systems*, 1996

Bertolini A., 'Con il fast fashion i consumatori indossano la moda "mordi e fuggi"', *Mark Up/Ricerche*, 2008

Bhardwaj V., Fairhurst A., 'Fast fashion: response to changes in the fashion industry', Tennessee, 2009

Bianchi F., Koudate A., Shimizu T., *Dall'idea al cliente. Come sviluppare nuovi prodotti in minor tempo con le tecniche dell'High Speed Management*, *Il Sole 24 ore*, Milano, 1996

Bridson K., Evans J., *The secret to a fashion advantage is brand orientation*, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 2004

Bruce M. - Daly L., *Buyer behavior for fast fashion*, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Manchester, 2006

Cachon G. P., Swinney R., The Value of Fast Fashion: Quick Response, Enhanced Design, and Strategic Consumer Behavior, Management Science, 2011

Calcagno M., L'evoluzione della nozione di vantaggio competitivo negli studi di strategic management, Economia & Management, n. 5, 1996

Ciappei C. e Sani A., Strategie di internazionalizzazione e grande distribuzione nel settore dell'abbigliamento, Stanze della moda, Firenze University press, 2006

Cietta E., La rivoluzione del fast fashion. Strategie e modelli organizzativi per competere nelle industrie ibride, Franco Angeli Milano, 2008

Cietta E., La rivoluzione del Fast Fashion, Franco Angeli editore, 2008

Cillo P., Verona G., Search Styles in Styles Searching: Exploring Innovation Strategies in Fashion Firms, Long Range Planning, vol.8, n.1, 2008

De Toni A., Meneghetti A., Traditional and Innovative Paths Toward Time-based Competition, International Journal of Production Economics, 66, 2000

Doyle S. A., Moore C. M., Morgan L., Supplier management in fast moving fashion retailing, Journal of Fashion Marketing and Management, Glasgow, 2006

Druker Mann L., Millennial: coming of age in fast retailing, Goldman Sachs Thematic Research, 2013

Ellis J. E., The Hidden Cost of Fast Fashion, Companies&Industries, Bloomberg Businessweek, febbraio 2013

Fast Retailing, Annual Reports 2007 - 2014 and IR informations

Fratelli D., Il successo dell'abbigliamento sta nell'integrazione di filiera, Markup, 2011

Gap Inc., Annual report 2014

Goldman Sachs, Thematic Research, Millennials : coming af age in retail, 2015

Goldman Sachs, Equity research, Retail: Specialty Apparel & Accessories, maggio 2013

Goldman Sachs, Global retail, Equity Research, dicembre 2014

Goldman Sachs Equity research, A new framework to identify leading retailers in an omnichannel world, dicembre 2014

Grando A., Verona G., Vicari S., Tecnologia, Innovazione, Operations, II ed. Egea, Milano, 2010

Grant Robert M., L'analisi strategica per le decisioni aziendali, il Mulino, Bologna, 1999

Hamel G., Strategy as revolution, Harvard business review, 1996

H&M, Annual Report 2014

Himeno R., Fast Retailing: Improving through adversity, Barclays Equity Research, novembre 2013

Inditex, Full year 2014 Results

Invernizzi G., Strategia Aziendale e vantaggio competitivo, Mc Graw-Hill, 2013

Irvin S., Credit Suisse Equity research, 2012 e 2013

Jin B., Supplier management in Fast Moving fashion retailing, 2004

Journal of Fashion Marketing and Management, Volume 10, Numero 3, 2006

K.Choi E., Paradigm innovation through the strategic collaboration between Toray & Uniqlo, 2010

Matthew O. e Kato J., Fast Retailing, CLSA Equity Research, 2013

Matthew O., CLSA, E-commerce, Sector outlook, febbraio 2015

Mc Kinsey Quarterly, IV, 1993, Global competitiveness: born global

Macquaire Research, Powerfully profitable paradox, febbraio 2015

Odasso C.- Cavaliere M., Moda, il valore del brand come asset immateriale per affrontare la crisi, Mark up, 2010

Oldani F., 'Nel fashion il vantaggio competitivo è legato alla tipologia di supplychain', Mark Up ricerche, 2010

Oviatt B. M., Mc Dougall P.P., Forward a theory of International Ventures, Journal of International Business Studies, 1994

Pellicelli G., "Strategie d'Impresa", Egea, 2010

Porter M.E., La strategia competitiva, Editrice Compositori, 1997

Presutti M., Onetti A., Odorici V., Serial entrepreneurship and born-global new ventures. A case study, International Journal of Entrepreneurship Education, vol. 6, 2008

Rennie M. W., Global competitiveness: born global. Mc Kinsey Quarterly, IV, 1993

Ricchetti M.- Cietta E., Il valore della moda. Industria e servizi in un settore guidato dall'innovazione, Milano, Bruno Mondadori, 2006

Saviolo S., S. Testa, Le imprese del sistema moda. Il management al servizio della creatività, ETAS, 2002

Seuring S. & Muller M., From a literature review to a conceptual framork for sustainable supply chain management, Journal of Cleaner Production, 2008

Sheridan M., Moore C. e Nobbs K., Fast Fashion requires fast marketing: the role of category management in fast fashion positioning, Journal of Fashion Marketing and Management, Glasgow, 2006

Shingo S., Il sistema di produzione giapponese <<Toyota>> dal punto di vista dell'Industrial Engineering, Angeli, Milano, 1991

Sull D. e Turconi S., Fast fashion lessons, Business Strategy Review, 2009

Sullivan P., Kang J., Quick response adoption in the apparel manufacturing industry: competitive advantage of innovation, Journal of small business management, vol.37, n1, 1999

Walding F., Retail: Specialty Apparel & accessories, Goldman Sachs Equity Research, 2013

Wictor I., Anderson S., The importance of leadership and vision in Born Globals, Business and Management Research, Vol. 1, No. 1, March 2012

Williams T., Fast Retailing Powerfully profitable paradox, Maquarie Equity Research, febbraio 2015

Yamaguchi T., Yoshida H., Fast Retailing: an analysis of FDI and supply chain management in fashion retailing, 2002

Zucchella A., Essays on the Economics and Management of Innovation, IUSS Press, Pavia, 2004

Zucchella A., Management dell'innovazione e management internazionale: quali convergenze?, quaderni di economia Università dell'Insubria, 2001