

IDE e Offshoring nel Fast Fashion: il caso Zara

Prof. Fabrizio Traù

RELATORE

Renzulli Antonella
Silvia matr.269201

CANDIDATO

Sommario

<i>Introduzione</i>	4
<i>Capitolo 1</i>	5
1.1 La globalizzazione	5
1.2 Global Value Chains	6
1.2.1 Rischi e benefici delle Global Value Chains	7
1.2.2 Governance delle GVC	8
1.2.3 Catene di fornitura globali	10
1.3 Internazionalizzazione	11
1.3.1 Investimenti diretti esteri	12
1.3.1.1 Investimenti verticali	13
1.3.1.2 Investimenti orizzontali	13
<i>Capitolo 2</i>	15
2.1 Le origini del fast fashion	15
2.1.1 L'ascesa del fast fashion	16
2.2 Il Business Model del fast fashion	18
2.2.1 Risposta rapida	20
2.2.2 Assortimento dinamico	20
2.2.3 Design alla moda a prezzi accessibili	22
2.3 Internazionalizzazione della produzione	22
2.3.1 Global sourcing	25
2.3.2 Relazioni nella catena di approvvigionamento e reattività	26
2.4 Sostenibilità nelle catene di fornitura di moda	27
<i>Capitolo 3</i>	29
3.1 Introduzione	29
3.2 Il business model di Zara	29
3.2.1 Velocità e processo decisionale	30
3.2.2 Design	32
3.2.3 Marketing, Merchandising e Pubblicità	32
3.3 Internazionalizzazione della produzione	33
3.3.1 La supply chain di Zara	35
3.4 Sostenibilità al centro delle operazioni di Zara	37
<i>Conclusioni</i>	38
<i>Bibliografia</i>	39

Introduzione

Nell'attuale panorama organizzativo, caratterizzato da una competitività sempre più accentuata e da continui cambiamenti, è diventata fondamentale la capacità di un'azienda di gestire con successo il complesso mondo delle catene globali del valore e dell'outsourcing. Nel settore della moda emergono diverse sfaccettature dell'outsourcing, enfatizzando il modo in cui le aziende gestiscono la frammentazione della produzione e coordinano le interazioni tra le diverse parti delle catene globali.

Zara è un perfetto esempio di un'azienda che ha perfezionato le possibili strategie da adottare per gestire la produzione e la distribuzione in un contesto globalizzato. Infatti, ha dimostrato di poter integrare con successo strategie di produzione veloce e gestione agile delle catene globali del valore, assicurando sempre un controllo rigoroso sulla qualità.

L'obiettivo principale di questo lavoro è quindi analizzare come Zara utilizza le sue strategie di outsourcing per mantenere un vantaggio competitivo e rafforzare la sua posizione nel mercato globale, rispondendo prontamente alle fluttuazioni della domanda e alle tendenze in costante cambiamento. Si esamineranno i meccanismi attraverso i quali l'azienda riesce a rispondere rapidamente a queste richieste, mantenendo al contempo un controllo rigoroso.

Capitolo 1

1.1 La globalizzazione

“La parola «globalizzazione» è stata usata in varie accezioni sia nella stampa popolare sia nella letteratura accademica per descrivere un «processo», una «condizione», un «sistema», una «forza» e un’«era».”¹ Il termine globalizzazione è stato coniato dalla rivista *The Economist* nel 1962, successivamente diffuso a partire dagli anni Novanta del Novecento. Questo termine è utilizzato per descrivere un fenomeno di unificazione dei mercati mondiali, guidato dalla riduzione dei costi di spostamento di merci, persone, capitali e idee.

Il processo di globalizzazione può essere diviso in due fasi di frammentazione: *unbundlings*. La prima frammentazione, *first unbundling*, iniziata nel XIX secolo, ha comportato l’emergere dei mercati globali interconnessi, la separazione delle attività economiche e l’allontanamento tra fabbriche e consumatori. Questa fase è stata caratterizzata dallo sfruttamento delle economie di scala nella produzione da parte delle imprese, inoltre, in Europa ha favorito le industrie ad alta intensità di manodopera non qualificata.

La seconda frammentazione, *second unbundling*, è stata favorita dalla riduzione dei costi di comunicazione e di coordinamento. Ha portato la frammentazione delle fabbriche, il fenomeno dell’*offshoring*, inoltre, ha portato a una distribuzione della produzione tra paesi ‘headquarter’ e paesi ‘factory’.²

¹ Steger, Manfred B. *La Globalizzazione*. Bologna, Il Mulino, 2016.

² Lipczynski, J., Wilson, J.O.S. and Goddard, J. (2016). *Economia Industriale*. Milano: Pearson.

1.2 Global Value Chains

La globalizzazione ha dato origine a una nuova era di concorrenza internazionale e ad una significativa trasformazione della struttura dei flussi commerciali internazionali, dando vita alla *Age of Global Value Chain*³.

Per Global Value Chains (GVC) intendiamo l'intera gamma di attività (progettazione, produzione, marketing, distribuzione e supporto al consumatore finale, ecc.) necessarie per la realizzazione di un prodotto che sono suddivise in diversi paesi. Possono essere considerate come un'estensione su larga scala della divisione del lavoro di Adam Smith, dove nel famoso esempio dell'economista, la produzione di una spilla era stata divisa in diverse operazioni all'interno di una fabbrica, ciascuna eseguita da un lavoratore dedicato, mentre nelle GVC le operazioni sono distribuite oltre i confini nazionali e i prodotti realizzati sono molto più complessi di una spilla.

Questa produzione cross country è stata resa possibile dalla liberalizzazione del commercio, dalla riduzione dei costi di trasporto, dai progressi nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione e dalle innovazioni nella logistica. Inoltre, la diffusione di questo fenomeno è stata favorita dalle società transnazionali, le quali ristrutturano e delocalizzano continuamente le loro attività. L'esempio più evidente è la delocalizzazione delle fasi ad alta intensità di lavoro nei paesi in via di sviluppo. Grazie a queste forze è aumentata la misura in cui le imprese utilizzano parti e componenti straniere nei loro processi di produzione e la misura in cui i produttori di fattori intermedi vendono la loro produzione a livello internazionale, non solo a livello locale. Le catene globali del valore evidenziano come questi nuovi modelli di commercio internazionale, produzione e occupazione modellano le prospettive di sviluppo e competitività.

I paesi possono prendere parte alle GVC attraverso collegamenti a monte o a valle, (backward or forward linkages). Si hanno collegamenti a monte quando un paese X

³ Amador and Di Mauro, 2015; World Bank, 2020

utilizza input provenienti da un altro paese Y per la produzione interna. Questa possibilità di ottenere input dall'estero è vantaggiosa se quest'ultimi non sono disponibili a livello locale o carenti in determinati aspetti, come qualità o prezzo. Si hanno invece collegamenti a valle quando un paese X fornisce input utilizzati per la produzione in un paese Y. I beni prodotti all'estero possono essere prodotti finali o prodotti intermedi che verranno esportati altrove per essere utilizzati come input.

Essere in grado di produrre e fornire input per la produzione ad aziende di altri paesi può essere particolarmente importante per i paesi in via di sviluppo che cercano di entrare in nuove industrie. Questi input sono tuttavia ugualmente importanti per le economie industrializzate che forniscono input complessi, specializzati e di alto valore.

1.2.1 Rischi e benefici delle Global Value Chains

Le Global Value Chains forniscono numerosi vantaggi, ma comportano anche diversi rischi. Il principale rischio è che i paesi partecipanti a queste catene possano ritrovarsi bloccati in attività a basso valore aggiunto nel lungo periodo, inoltre aumenta l'esposizione dell'economia locale a shock esterni. Altri rischi sono il peggioramento delle condizioni lavorative, deterioramento dell'ambiente e l'aumento del divario economico tra i diversi paesi coinvolti.

Nonostante i rischi, le GVC rappresentano un'opzione attraente per i paesi in via di sviluppo che cercano di industrializzare la propria produzione. Grazie alla frammentazione internazionale della produzione, i paesi possono creare industrie mirate "inserendosi" in una particolare fase lungo la catena del valore, invece di dover produrre prodotti completi.

Altri benefici nella partecipazione alle GVC consistono nell'aumento delle prospettive dei paesi partecipanti, specialmente quelli con un mercato interno ridotto. Inoltre, la produzione destinata all'esportazione contribuisce alla crescita economica, alla

creazione di posti di lavoro e alla generazione di reddito. La partecipazione a una GVC apre anche notevoli opportunità di trasferimento di conoscenze tra le imprese. ⁴

1.2.2 Governance delle GVC

All'interno delle catene, il potere a livello è esercitato da imprese leader, le quali possono essere produttrici o acquirenti. Nelle catene di produzione, il potere è detenuto dalle imprese produttrici dei prodotti finali, queste catene comprendono industrie ad alta intensità di capitale, tecnologia o competenze. Nelle catene guidate dall'acquirente, i venditori dei prodotti finali esercitano il massimo potere attraverso la loro capacità di modellare il consumo di massa attraverso forti marchi.

Esistono cinque tipologie di strutture di governance delle catene del valore (Figura 1)

1. Governance di mercato, la quale comporta operazioni relativamente semplici, dove le informazioni sulle specifiche dei prodotti sono facilmente trasmesse e i fornitori possono produrre con un input minimo da parte degli acquirenti. Questi scambi richiedono minima o nessuna cooperazione formale tra gli attori e gli switching costs sono bassi sia per i produttori che per gli acquirenti. Il principale meccanismo di governance è il prezzo
2. Governance modulare, si ha quando le transazioni complesse sono relativamente facili da codificare. Qui i fornitori realizzano i prodotti in base alle richieste del cliente e utilizzano macchinari generici che consentono di distribuire gli investimenti su un'ampia base di clienti. Questo consente di mantenere bassi i costi di transazione e limita gli investimenti specifici.
3. Governance relazionale, si ha quando sia acquirenti che venditori fanno affidamento a informazioni complesse che non sono facilmente trasmesse o apprese. Questo comporta frequenti interazioni e condivisione di conoscenza tra le parti coinvolte. Nonostante la reciproca dipendenza tra le parti, le imprese leader continuano a specificare ciò di cui hanno bisogno, mantenendo quindi la

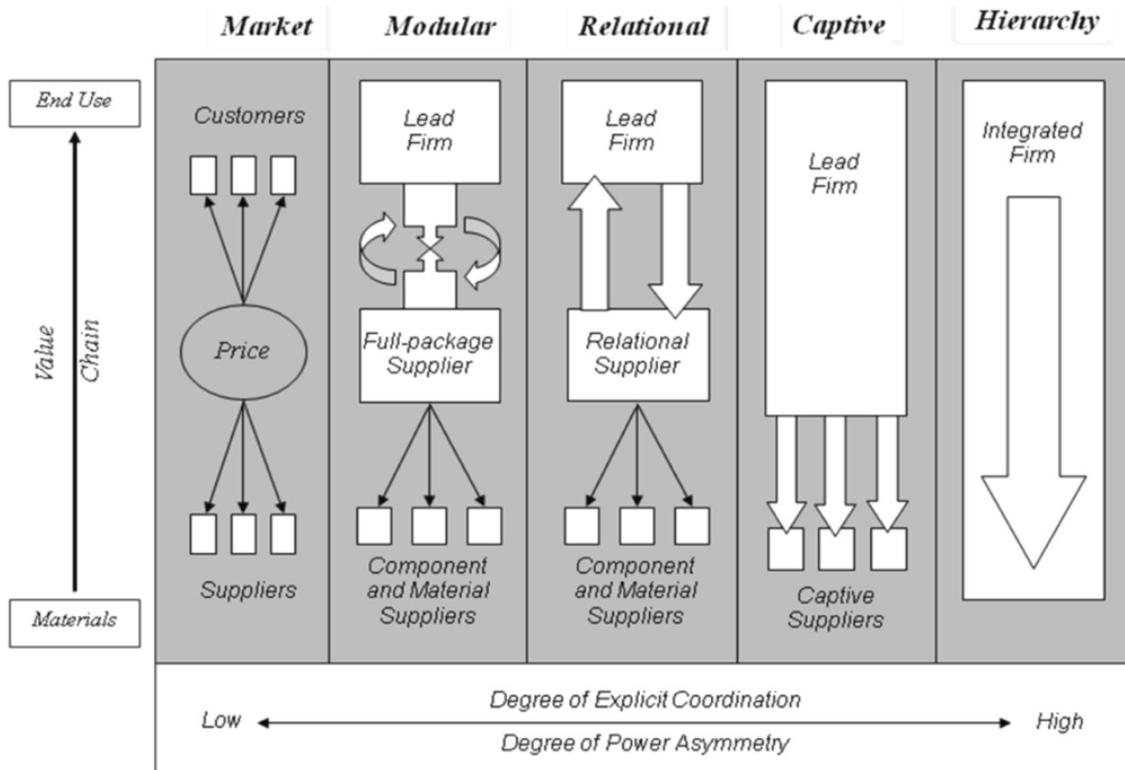
⁴ Seric, A. and Tong, Y.S. (2019). *What are global value chains and why do they matter?* [online] Industrial Analytics Platform. Available at: <https://iap.unido.org/articles/what-are-global-value-chains-and-why-do-they-matter>.

capacità di esercitare un forte controllo sui fornitori. Qui i produttori hanno maggiori probabilità di fornire beni differenziati in base alla qualità, all'origine geografica o a caratteristiche uniche. I collegamenti relazionali richiedono tempo, quindi i costi e le difficoltà necessari per passare a un nuovo partner tendono ad essere elevati.

4. Governance *captive*, qui i piccoli produttori dipendono da pochi acquirenti, che quindi detengono una grande quantità di potere. Questo squilibrio di potere costringe i produttori ad operare sotto le condizioni stabilite dagli acquirenti, portando ad alti costi di transizione. La leadership etica qui è necessaria per garantire che i fornitori ricevano un trattamento equo e una giusta parte del prezzo di mercato.
5. Governance gerarchica, consiste in catene caratterizzate da integrazione verticale e controllo manageriale all'interno delle aziende leader che sviluppano e producono prodotti in-house. Questo accade quando i prodotti sono complessi, non riescono a trovare fornitori altamente qualificati o le specifiche del prodotto non possono essere codificate.⁵

⁵ Gereffi, G. (2011). Global Value Chains and International Competition. *The Antitrust Bulletin*, 56(1), pp.37–56. doi:<https://doi.org/10.1177/0003603x1105600104>.

Figura 1



Gary Gereffi, John Humphrey & Timothy Sturgeon, *The Governance of Global Value Chains*

1.2.3 Catene di fornitura globali

Negli ultimi decenni, si è assistito al dominio dei mercati da parte di marchi e aziende globali. Queste aziende hanno rivisto il proprio focus, precedentemente concentrato a livello locale, producendo e commercializzando i propri prodotti nei singoli paesi, focalizzandosi ora su base mondiale per la produzione e la distribuzione. La logica di queste aziende è chiara: la volontà di far crescere il proprio business entrando in nuovi mercati e allo stesso tempo la riduzione dei costi attraverso economie di scala nella produzione e operazioni di produzione e/o assemblaggio mirate.

Queste aziende si avvalgono di catene di fornitura globali, le quali sono reti che si estendono su più paesi e continenti, con lo scopo di ottenere beni e servizi. A differenza delle catene di fornitura locali, dove si cercherà di ottimizzare i fornitori interni alla catena, che sono situati nello stesso paese, regione o anche città in cui si trova l'azienda

interessata. Le catene di fornitura globali sfruttano paesi con tassi di lavoro più bassi e costi di produzione ridotti rispetto a quelli del paese d'origine per l'acquisto e produzione di beni

Tuttavia, questa nuova strategia presenta diversi rischi, ad esempio, a meno che non vi sia un elevato livello di coordinamento, le logistiche della gestione delle catene di fornitura globali possono comportare costi più elevati e tempi di consegna più lunghi. Inoltre, si rischiano anche danni per la reputazione dell'azienda, a causa delle condizioni in cui versano i lavoratori dei paesi partecipanti alla catena.⁶

1.3 Internazionalizzazione

L'internazionalizzazione è il processo tramite il quale una società si ramifica verso i mercati esteri per acquisire una maggiore quota di mercato. Questa tendenza contribuisce alla globalizzazione, in quanto le economie di tutto il mondo si integrano grazie al commercio e agli investimenti cross-border.

Ci sono diverse motivazioni che possono spingere un'azienda ad espandere le proprie attività all'estero, tra quelle principali troviamo:

1. Crescita dell'azienda, il mercato locale può avere una base di clienti limitata o diventata satura nel tempo, quindi, l'espansione all'estero è l'unico modo per le imprese di aumentare la loro quota di mercato e continuare a crescere.
2. Migliorare la redditività: le aziende possono usufruire dei vantaggi commerciali e tecnologici nel paese ospitante
3. Distribuire il rischio: espandendosi a livello internazionale, le aziende, in caso di fallimento del mercato o di un cambiamento nel comportamento dei clienti, possono ancora contare sul mercato internazionale per la propria sopravvivenza.
4. Aumentare la competitività: le aziende operando all'estero possono usufruire di economie di scala per abbassare i costi ed essere più competitive sul mercato.

⁶ CIPS (2022). *Global supply chains*. [online] Cips.org. Available at: <https://www.cips.org/intelligence-hub/supply-chain-management/global-supply-chains>.

La scelta del metodo di penetrazione un mercato estero è una decisione strategica complessa che richiede un'attenta valutazione; in genere, ci sono cinque modi in cui un'azienda può entrare in un mercato

1. Esportazione, dove l'azienda produce i suoi prodotti localmente e li vende all'estero.
2. Licenza, dove l'azienda originale rilascia licenze ad altre imprese per la fabbricazione e la vendita dei suoi prodotti.
3. Investimento diretto, dove l'azienda può espandere la propria produzione all'estero, fondersi o rilevare imprese straniere. Questa opzione permette all'azienda di ridurre i costi fiscali e di trasporto.
4. Franchising, è un processo simile alla licenza, ma in questo caso l'attività originale mantiene ancora un controllo sui processi di produzione e di marketing dei licenziatari. Questo è un approccio più economico rispetto alla creazione di una struttura ex novo all'estero o l'acquisizione di un business locale.
5. Joint venture: l'azienda collabora con un'altra azienda estera per sfruttare il suo know-how entrando in un nuovo mercato.⁷

1.3.1 Investimenti diretti esteri

Gli investimenti diretti esteri (IDE) sono definiti “flusso di investimenti effettuati dagli operatori in Paesi diversi da quello dove è insediato il centro della loro attività”⁸. Questi investimenti possono comportare l'acquisizione di attività già esistenti in un paese diverso da quello di provenienza dell'impresa interessata attraverso l'acquisto di partecipazioni durevoli, che possono essere di controllo, paritarie o minoritarie (*brownfield*). In alternativa, questi comportano la costituzione ex-novo di attività produttive all'estero, aumentando anche il valore aggiunto del paese ricevente (*greenfield*).

⁷ StudySmarter UK. (n.d.). *Internationalisation: Definition, Models, Products*.

⁸ “Investimento Diretto Estero - Treccani.” Treccani, www.treccani.it/enciclopedia/investimento-diretto-estero_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/.

Questi sono una strategia valida per i settori con fattori *firm specific*, cioè quei fattori posseduti dalle aziende indipendentemente dalla loro posizione geografica, che comportano un vantaggio competitivo.

Secondo il paradigma OLI (*ownership, location, internalisation*), teorizzato da J.H. Dunning, a un'impresa multinazionale conviene effettuare un investimento diretto estero se si presentano tre vantaggi:

1. Ownership: vantaggi legati al diritto di proprietà di asset intangibili, come brevetti e licenze.
2. Location: vantaggi legati alle caratteristiche del paese in cui è localizzata l'impresa partecipata, come i costi minori.
3. Internalisation: vantaggi di costo derivanti dall'integrazione di fasi a monte e a valle.

1.3.1.1 Investimenti verticali

Attraverso gli investimenti verticali, si ha la delocalizzazione della produzione in un altro paese rispetto a quello di origine. Tra i vantaggi derivanti da questo tipo di investimento troviamo i risparmi sui costi di produzione. Nonostante ciò, un'azienda può realmente ottenere tale vantaggio se investe in paesi con bassi costi per le risorse e per il commercio internazionale, in quanto gli stessi costi derivanti dal commercio internazionale fungono da deterrente per questo tipo di investimento.⁹

1.3.1.2 Investimenti orizzontali

Attraverso gli investimenti orizzontali, si ha la duplicazione della produzione all'estero. Tra i vantaggi derivanti da questo tipo di investimento è l'accesso agevolato ai mercati internazionali, traendo anche risparmi sui costi degli scambi. Un deterrente a questa tipologia di investimento è rappresentato dai costi fissi dell'impianto; infatti,

⁹ Bernardini, L. (2021). Investimento diretto estero verticale: in cosa consiste. [online] Delleconomia.it. Available at: <https://delleconomia.it/investimento-diretto-estero-verticale-in-cosa-consiste-3183/>

un'azienda prediligerà aree che permettono l'accesso a mercati di dimensioni tali da coprire questi costi fissi.

Capitolo 2

2.1 Le origini del fast fashion

Per introdurre al meglio il concetto fast fashion bisogna prima introdurre la storia dell'industria dell'abbigliamento e la sua evoluzione. Infatti, la nascita dell'abbigliamento *ready made* è strettamente connessa alla rivoluzione industriale in Gran Bretagna. La richiesta per questa tipologia di abbigliamento era nata già con i “*slop shops*”, negozi di seconda mano, situati spesso in ampie zone urbane, dove c'era un'alta concentrazione di persone appartenenti alla classe operaia. La maggior parte degli acquirenti erano contadini o appartenenti alla borghesia che non avevano il tempo o le risorse per produrre i propri capi d'abbigliamento. Questi negozi, fornendo un'alternativa, hanno cambiato le preferenze dei consumatori e hanno normalizzato l'acquisto di abbigliamento già realizzato.

Mentre la domanda di capi di abbigliamento pronti aumentava, l'industria tessile britannica cominciò a decollare. L'industria dei capi *ready made* si sviluppò da abbigliamento prodotto a mano, acquistato e venduto nei *slop shops* ad abbigliamento completamente prodotto con macchine da cucito. Le prime fabbriche al mondo producevano tessuti e filati di cotone, data la capacità del cotone di essere prodotto in modo rapido ed efficiente, permettendo anche di mantenere bassi i costi, trend ancora presente nei capi d'abbigliamento di oggi. La nuova tecnologia impiegata nella produzione ha permesso ai capi *ready made* di diventare rapidamente i capi prediletti dalle persone.

L'industria tessile del cotone britannica ha avuto un enorme impatto sullo sviluppo economico del paese. Infatti, la produzione del cotone sostituì presto quella del lino o della lana, prodotti a livelli elevati nella Gran Bretagna pre-industrializzata, in quanto più facile e veloce da produrre e trattare.

Un contributo importante all'industria tessile è stata l'importazione di cotone grezzo dalle Indie Occidentali, Brasile, Impero ottomano e, soprattutto, dall'America.

Infatti, in pochi anni l'America divenne l'esportatrice principale di cotone grazie alla disponibilità illimitata nel sud di terreni, capitale e lavoro. La coltura del cotone ha portato una massiccia espansione della tratta degli schiavi, prima utilizzati solo per la produzione e coltura di tabacco, riso e zucchero. Un'invenzione che ha contribuito notevolmente a questo sviluppo della produzione è stata la sgranatrice di cotone di Eli Whitney, in grado di rimuovere rapidamente i semi dal cotone di montagna. Questa invenzione ha reso più economica la produzione di cotone e ha permesso di espandere l'industria.

In conclusione, l'industrializzazione della Gran Bretagna ha portato a una vera e propria rivoluzione culturale, causando un cambiamento nelle preferenze dei consumatori, di cui vediamo le conseguenze ancora oggi.¹⁰

2.1.1 L'ascesa del fast fashion

Fin dalle sue origini, il settore dell'abbigliamento è stato un'industria con bassi requisiti di capitale e alta intensità di lavoro. Inoltre, è sempre stata caratterizzato da basse barriere all'entrata e una produzione standardizzata orientata al mercato di massa. Negli ultimi vent'anni si è assistito all'ascesa della globalizzazione, che ha portato all'esternalizzazione della produzione nei paesi in via di sviluppo, dove vi sono ampie quantità di lavoratori poco qualificati e a basso costo. Oltre ai bassi costi della manodopera, le aziende tendono a spostare la propria produzione in questi paesi anche per le ampie agevolazioni fiscali e per le leggi e i regolamenti più indulgenti rispetto al loro paese d'origine.

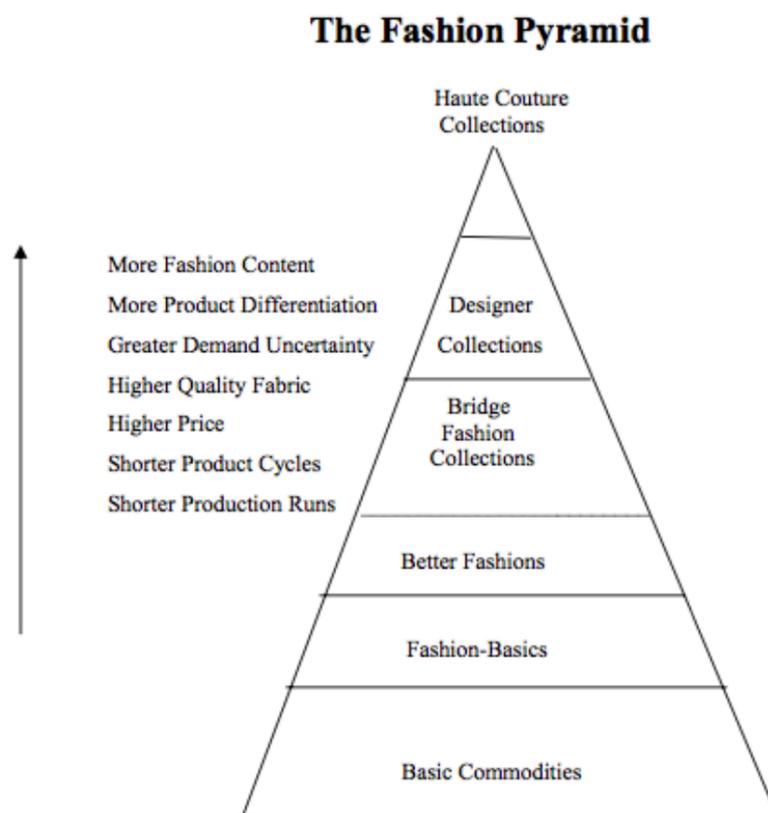
L'industria della moda ha una delle più grandi, se non la più grande, catene di produzione e di consumo. Ad oggi si stima che circa una su sei persone lavorino in una parte della catena di produzione mondiale del settore della moda e abbigliamento, rendendola l'industria maggiormente dipendente dal lavoro.

¹⁰ Annie Radner Linden (2016a). *An Analysis of the Fast Fashion Industry*. [online] Bard Digital Commons. Available at: https://digitalcommons.bard.edu/senproj_f2016/30/.

Il fast fashion è stato in grado di emergere proprio grazie al trasferimento all'estero della produzione, permettendo di ridurre drasticamente i costi dell'abbigliamento. Questo settore dell'industria dell'abbigliamento si è sviluppato in Europa per soddisfare le preferenze in rapida evoluzione delle giovani donne che desideravano seguire le tendenze di moda, imitando ciò che i grandi stilisti portavano sulle passerelle, ma ad una frazione del costo.

Le aziende di fast fashion hanno sconvolto la piramide della moda (Figura 2), in quanto consentono al consumatore di ottenere diversi capi di abbigliamento alla moda e differenziano i propri prodotti ad un prezzo basso. Infatti, in precedenza, si potevano ottenere contenuti di alta moda solo ad un costo elevato; invece, oggi le tendenze di moda sono in continua evoluzione e i rivenditori di fast fashion come Forever 21, H&M e Zara sono in grado di capitalizzare queste tendenze attraverso le loro catene di fornitura.

Figura 2



Fashion Pyramid. (Doeringer & Crean 2005).

L'introduzione e l'emergere del modello di fast fashion è diventato così diffuso che sta diventando la norma nel settore della moda, molto simile alla diffusione del capo *ready-made* in Gran Bretagna durante la rivoluzione industriale.¹¹

2.2 Il Business Model del fast fashion

Il fast fashion ha portato grandi cambiamenti nelle industrie tessili e dell'abbigliamento, sia dal punto di vista gestionale che economico. È stato, infatti, la realizzazione del “*lean retailing*” con articoli prodotti in piccoli lotti ed entro brevi tempi di consegna. Alimentato dal successo e dalla crescita di suoi rivenditori, il termine fast fashion è diventato onnipresente ed è stato utilizzato indiscriminatamente per descrivere quasi qualsiasi rivenditore di abbigliamento specializzato al di sotto di una certa soglia di prezzo.

Colossi di questo settore, come Zara e H&M, hanno compiuto un cambiamento radicale del ciclo di progettazione al fine di fornire capi di abbigliamento quasi su richiesta. In particolare, questi rivenditori hanno scelto di lavorare a livello di articolo, comprendendo tutte le taglie e colori possibili per un determinato indumento, piuttosto che utilizzare le collezioni. Questo è possibile perché non hanno canali all'ingrosso che richiedono collezioni complete e controllano ogni punto di vendita al dettaglio.

In generale, i tempi di consegna per ciascun prodotto dipendono dalla sua collocazione nel triangolo della moda (Figura 3). Nella parte inferiore del triangolo sono prodotti di base. Questi sono i prodotti che sono presenti nel negozio ogni anno con lievi variazioni di design, come ad esempio una semplice t-shirt bianca, sono in genere prodotti in grandi quantità da paesi in via di sviluppo e hanno tempi di consegna più lunghi. Il centro del triangolo è composto dai prodotti “*fashion-basics*” o classici aggiornati. Questi capi hanno una componente più alla moda rispetto ai capi basici, come ad esempio un taglio non tradizionale, ma sono comunque prodotte come capi basici in volumi variabili.

¹¹ Annie Radner Linden (2016a). *An Analysis of the Fast Fashion Industry*. [online] Bard Digital Commons. Available at: https://digitalcommons.bard.edu/senproj_f2016/30/.

La linea che separa queste prime due categorie può essere sfocata, anzi, poiché condividono gli stessi tempi di consegna, spesso tendono ad essere raggruppate in un'unica categoria. Nella sezione superiore troviamo i veri prodotti alla moda, per questi articoli i rivenditori di fast fashion utilizzano tipicamente una produzione a risposta rapida per raggiungere i negozi il prima possibile, consentendo loro di rispondere prima alla domanda nascente dei consumatori. Questo richiede loro di accelerare la fase di produzione e progettazione utilizzando fornitori *near-shore*, in paesi come Bulgaria, Romania o anche Turchia. Di conseguenza, il tempo totale di *design-to-market* per un capo da lanciare sul mercato nel mese di gennaio può essere ridotto a solo sei settimane se viene utilizzato il tessuto appropriato e tutte le autorizzazioni necessarie non vengono bloccate.

Figura 3



The fashion triangle. Based on Abernathy et al. (1999)

Queste diverse tipologie di prodotti svolgono ruoli di marketing differenti: i prodotti di moda generano il traffico di clienti, a volte giocando anche il ruolo di leader di perdita, mentre i prodotti basici portano reddito.

Il fast fashion è un modello di business costituito da tre elementi principali: risposta rapida, rinnovo periodico dell'assortimento e design alla moda a prezzi

accessibili. I primi due elementi sono operativi e caratterizzano la catena di fornitura di questi rivenditori, mentre l'ultimo rappresenta la *value proposition*.¹²

2.2.1 Risposta rapida

La risposta rapida, *quick response*, originariamente era un insieme di standard per lo scambio di informazioni e per la gestione della *supply chain* utilizzati per abbreviare i tempi di consegna e allo stesso tempo aumentare l'efficienza della *supply chain*. Negli ultimi anni ha assunto un significato più ampio, che consiste nel rimandare tutte le decisioni di produzione rischiose finché non si hanno prove dell'esistenza di una domanda di mercato sufficiente. Facendo in questo modo consente di ridurre l'eccesso di scorte di prodotti, anche se i costi unitari relativi alla produzione e alla spedizione possono aumentare.

2.2.2 Assortimento dinamico

Un elemento che contraddistingue il fast fashion dalla vendita al dettaglio tradizionale è il modo in cui viene gestito l'assortimento. Infatti, l'industria tradizionale ha sempre basato la sua produzione intorno al concetto di collezioni, dove gli assortimenti vengono aggiornati due volte l'anno: all'inizio dell'anno viene presentata la collezione Primavera-Estate, mentre a fine estate viene rilasciata la collezione Autunno-Inverno. Al contrario, i rivenditori di fast-fashion non si basano più principalmente sulla pubblicizzazione delle collezioni e la distribuzione all'ingrosso, quindi sono in grado di progettare, produrre e distribuire nuovi prodotti in modo dinamico, non basandosi sulle collezioni stagionali.

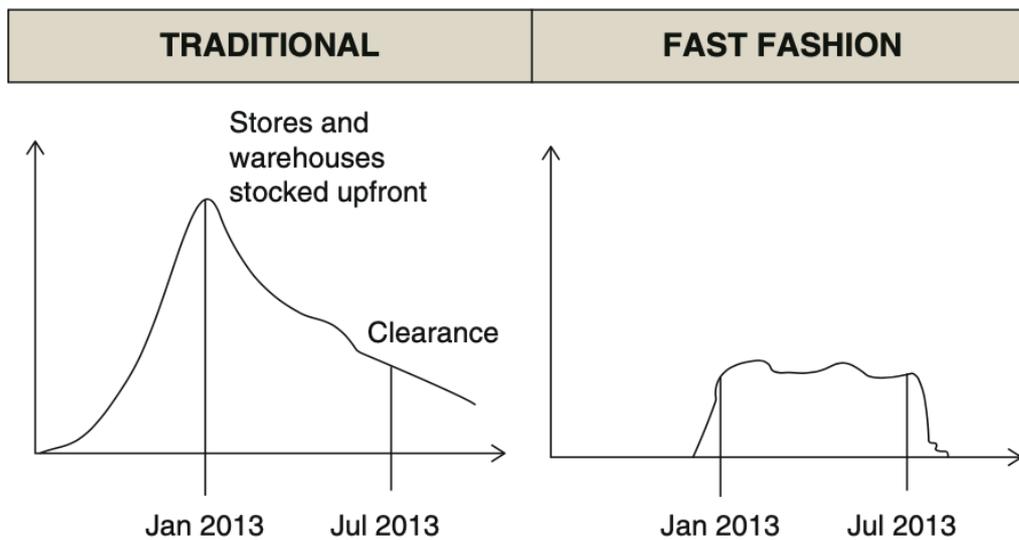
Un importante vantaggio di introdurre prodotti in negozio continuamente è dato dal fatto che l'utilizzo di tutte le risorse, progettisti e fabbriche può essere bilanciato

¹² Agrawal, N. and Smith, S. (n.d.). *International Series in Operations Research & Management Science Retail Supply Chain Management Quantitative Models and Empirical Studies Second Edition*.

meglio nel tempo, evitando picchi inutili due volte l'anno. Costi e tempi di risposta possono quindi essere ridotti. I frequenti cambi di assortimento sono necessari anche per gli articoli di moda per tenere il passo con le tendenze.

La Figura 4 confronta le differenti strategie di gestione delle risorse durante una stagione tra il retail tradizionale e il fast fashion, nello specifico da gennaio 2013 a luglio 2013. A sinistra, dove viene rappresentato il retail tradizionale, troviamo un grafico che rappresenta un picco pronunciato all'inizio dell'anno, indicando il rifornimento di negozi e magazzini. Questo picco è seguito da un calo graduale, che scende bruscamente in corrispondenza con le vendite di liquidazione a metà anno, quando i rivenditori cercano di liberarsi dell'invenduto. A destra, dove viene rappresentato il fast fashion, il grafico mostra diversi picchi e cali meno pronunciati, rappresentando un modello in cui nuovi articoli vengono introdotti più frequentemente e in quantità minori.

Figura 4



Utilizzo delle risorse durante una stagione. Agrawal, N. and Smith, S. (n.d.). International Series in Operations Research & Management Science Retail Supply Chain Management Quantitative Models and Empirical Studies Second Edition

2.2.3 Design alla moda a prezzi accessibili

Tutti i rivenditori di fast fashion vendono i loro prodotti a prezzi accessibili; di conseguenza, i prezzi tra i diversi competitors appartengono allo stesso range. Pertanto, la differenza principale nelle strategie di prezzo di questi rivenditori è la scelta di utilizzare o meno promozioni stagionali e ribassi. Ad esempio, il colosso H&M applica questa tipologia di sconti, mentre Zara evita queste fluttuazioni di prezzo durante la stagione di vendita. Indipendentemente da questa scelta, tutti i rivenditori hanno sconti di fine stagione abbassando i prezzi per liquidare le scorte e liberare spazio per la nuova stagione.

2.3 Internazionalizzazione della produzione

Negli ultimi anni si è assistito a significativi cambiamenti strutturali nelle filiere di produzione della moda, che sono diventate sempre più globalizzate e complesse. Il settore della moda è sottoposto a pressioni continue per ridurre i tempi di produzione e i costi, in quanto caratterizzato da cicli di vita del prodotto brevi, un'ampia varietà di prodotti, bassa prevedibilità e un alto volume di acquisti d'impulso.

La gestione della catena di fornitura (SCM) è una delle fonti principali di vantaggio competitivo, offrendo numerosi vantaggi nel processo che va dalla produzione della fibra tessile alla vendita finale al cliente, minimizzando i costi e i tempi di consegna.

L'approvvigionamento nel settore della moda è passato dalla produzione domestica a una quota maggiore di produzione offshore, poiché i rivenditori hanno sempre più esternalizzato le loro funzioni di produzione non essenziali, mantenendo una focalizzazione sulle loro competenze principali nel design, nel branding e nella vendita al dettaglio di moda. La competizione nell'industria della moda si è quindi spostata dalla produzione alla distribuzione e alla vendita al dettaglio.

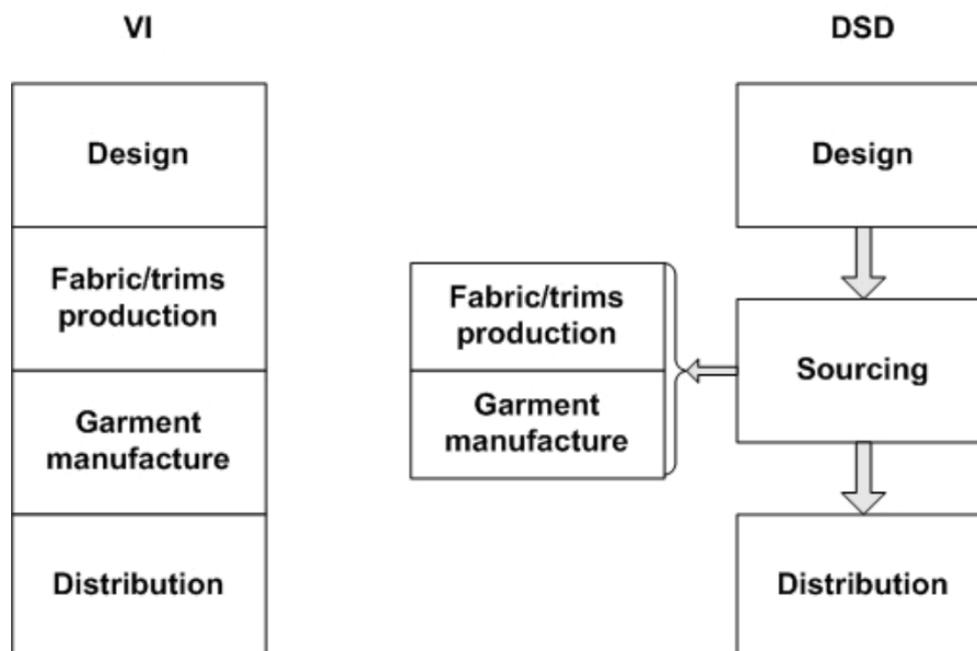
Il grado di esternalizzazione è stabilito in base al livello di controllo che il rivenditore desidera esercitare sull'approvvigionamento e come lo considera all'interno dell'azienda. Questa distinzione può essere collegata alla teoria contrattuale dell'impresa

di Cox (1996), secondo cui un'azienda che considera l'approvvigionamento come una competenza chiave, con un'alta specificità degli asset, manterrà il controllo di questa funzione piuttosto che affidarsi a terzi. L'ampiezza della relazione con i terzi dipenderà dal grado di specificità degli asset; infatti, l'approvvigionamento di asset con alta specificità tenderà ad essere gestito tramite accordi di partnership a lungo termine, mentre asset a bassa specificità saranno acquisiti tramite accordi di mercato a distanza.

L'outsourcing di massa è stato facilitato da una combinazione di ragioni geopolitiche, esigenze di mercato (aumento della concorrenza) e progressi tecnologici (miglioramenti nella tecnologia dell'informazione e nei trasporti). Quindi, rivenditori e marchi adottano un modello di design-source-distribute concentrando le loro competenze chiave su design, branding e vendita al dettaglio ed esternalizzando la funzione produttiva su reti globali di fornitori indipendenti.

Il costo è il fattore principale che spinge lo spostamento della produzione verso i paesi in via di sviluppo data la natura intensiva della manodopera nella produzione di abbigliamento e le differenze nei tassi di lavoro. Infatti, la produzione di abbigliamento è inadatta ad un'automazione intensiva in quanto le operazioni di cucito ad elevata intensità di lavoro possono essere localizzate dove c'è una fonte di lavoro facilmente disponibile. Man mano che i paesi si industrializzano progressivamente e lo sviluppo economico cresce, i tassi di lavoro aumentano e il vantaggio competitivo basato sui costi si sposta successivamente verso il prossimo paese di nuova industrializzazione dove i salari sono ancora più bassi.

Figura 5



Modelli di catena di approvvigionamento nell'industria della moda: integrazione verticale (VI) e design/source/distribute (DSD) Perry, P. and Wood, S. (n.d.). Exploring the International Fashion Supply Chain and Corporate Social Responsibility: Cost, Responsiveness and Ethical Implications.

In altri casi, le decisioni di approvvigionamento all'estero possono essere influenzate da specializzazioni regionali con profonde radici storiche. Queste specializzazioni non sono facilmente replicabili e portano questi paesi a diventare dei centri di produzione per tipi particolari di indumenti. Questo è dovuto alla qualità del tessuto (ad esempio, l'India per la seta), la specializzazione nel design e nella produzione (l'Italia per i prodotti in pelle e per la sartoria) e la prossimità alla fonte del tessuto (la Cina per il cotone). Talvolta, questi lavori specializzati sono combinati anche con vantaggi di costo.¹³

¹³ Perry, P. and Wood, S. (n.d.). *Exploring the International Fashion Supply Chain and Corporate Social Responsibility: Cost, Responsiveness and Ethical Implications.*

2.3.1 Global sourcing

Nell'industria del fast fashion, le strategie di approvvigionamento globale generalmente sono costituite dall'integrazione verticale completa e dell'outsourcing. Attraverso la prima, le aziende gestiscono tutti i processi aziendali, dalla progettazione e produzione alla distribuzione e vendita al mercato finale; possiedono anche impianti di produzione e l'unico acquisto esterno riguarda l'acquisto di materie prime o tessuti per la produzione interna. Mentre, l'outsourcing richiede ai rivenditori di fast fashion di interagire con partner esterni per produrre capi che verranno poi venduti attraverso le loro catene di negozi. In quest'ultimo caso, i rivenditori di fast fashion mirano al mercato globale cercando i migliori paesi per materie prime e tessuti. Frequentemente, viene scelta una strategia intermedia, caratterizzata da design interno, produzione totale o parziale esternalizzata a una rete di fornitori esterni e vendita al dettaglio attraverso catene di negozi gestiti direttamente.

Così facendo, i rivenditori di fast fashion implementano un approvvigionamento multiplo dove tutti i membri della catena di approvvigionamento sono collegati per fornire flessibilità all'intera catena. Potrebbero trovare conveniente approvvigionarsi da paesi vicini a causa della loro alta qualità, produzione su misura e flessibilità; o potrebbero optare per località di approvvigionamento offshore distanti alla ricerca di costi del lavoro minimi. Scegliendo sia destinazioni di approvvigionamento locali che globali, le aziende di fast fashion affrontano una crescente complessità nella gestione di tutte le loro sedi di approvvigionamento con fornitori geograficamente dispersi sul mercato globale. Spesso, al fine di gestire meglio la loro rete di produzione, dividono i fornitori in due categorie: 'chiave' o 'fornitori principali', la cui competenza e abilità sono fondamentali per loro, e fornitori secondari, che svolgono attività meno importanti e, di conseguenza, facilmente sostituibili.

Le aziende di fast fashion devono considerare diversi fattori nella scelta delle località, inclusi la domanda dei clienti, il prezzo offerto dai fornitori e la localizzazione dei fornitori e dei clienti. Generalmente, i criteri chiave per selezionare le località di approvvigionamento nel mercato dell'abbigliamento erano prezzo, qualità e capacità

produttiva offerta dai fornitori. Tuttavia, le decisioni relative alla località di approvvigionamento dipendono strettamente dalla disponibilità dei fornitori e dalle condizioni di produzione e ciò ha causato uno spostamento dall'uso di criteri di selezione puramente quantitativi, principalmente basati sul prezzo dei fornitori, a criteri qualitativi come termini di pagamento, tempi di consegna, conformità agli standard di qualità e la capacità di rispondere rapidamente a eventuali cambiamenti.

Esaminando tutti i fattori valutati dai rivenditori di fast fashion nella selezione delle località e dei fornitori si è notato che i due parametri dominanti sono costo e tempo. Infatti, la diffusa disponibilità in paesi in via di sviluppo di subappaltatori in grado di realizzare capi di abbigliamento a basso costo permette ai rivenditori di abbassare il prezzo di vendita dei capi. Tuttavia, la necessità di produrre rapidamente capi di moda di alta qualità, monitorando tutte le fasi del processo produttivo, scoraggia i rivenditori di fast fashion dal scegliere località di approvvigionamento troppo distanti, anche se offrono costi del lavoro inferiori rispetto a quelli nel paese d'origine. Inoltre, la decisione di optare per una località geografica più vicina deriva anche da una valutazione dei costi di trasporto, che influenzano significativamente il prezzo finale. Pertanto, i rivenditori di fast fashion tendono ad implementare una strategia di approvvigionamento duale organizzando i loro processi di produzione attraverso approvvigionamenti locali e globali con l'obiettivo di sfruttare un mix ottimale di efficienza, qualità, tempo di commercializzazione e performance.

2.3.2 Relazioni nella catena di approvvigionamento e reattività

Tradizionalmente, le relazioni tra acquirenti e fornitori nell'industria della moda erano di breve termine e conflittuali, caratterizzate da multi-sourcing, orientamento al prezzo e offerte competitive. Nel tempo la crescente disintegrazione verticale ha portato lo spostamento del potere in queste reti globali verso i grandi rivenditori a scapito dei produttori. Queste reti globali sono guidate da potenti acquirenti in grado di esercitare un ampio controllo sulla produzione, distribuzione e vendita sfruttando la loro posizione dominante per dettare le condizioni e termini ai piccoli produttori, indipendentemente dal fatto che si trovino nel settore di mercato di massa o nel lusso.

Mentre i brevi cicli di vita del prodotto e le richieste dei consumatori in rapido cambiamento hanno portato ad un rinnovato focus sull'agilità, come mezzo per ridurre i tempi di consegna, c'è stato uno spostamento dalle relazioni conflittuali a partnerships strategiche basate su impegno, fiducia e miglioramento continuo, che consentono lo sviluppo di capacità di fornitura migliori.

Per ottenere un vantaggio competitivo tramite l'agilità e la reattività, possono essere impiegate catene globali basate sulla collaborazione, come l'uso di sistemi integrati e l'incoraggiamento ai fornitori per migliorarsi. La collaborazione tra i partner della catena di approvvigionamento può portare a significativi miglioramenti delle prestazioni aziendali, potenzialmente creando una catena sincronizzata e senza soluzione di continuità, che risulta in una maggiore reattività e riduzione dei costi di inventario.

2.4 Sostenibilità nelle catene di fornitura di moda

Con l'emergere di questioni socio-ambientali e le aziende divenute bersaglio di critiche pubbliche e accuse, la sostenibilità ha iniziato a rappresentare un aspetto fondamentale nella gestione delle imprese. L'industria tessile e dell'abbigliamento è tra i settori più inquinanti a livello mondiale. In particolare, il fast fashion è uno dei mercati maggiormente colpiti dalle preoccupazioni per la sostenibilità, poiché deve soddisfare la crescente domanda di beni di moda e utilizza una quantità significativa di risorse naturali (come acqua, energia, cotone, tessuti) e sostanze chimiche, materiali sintetici e pesticidi, dannosi per l'ambiente. I trasporti dalle fabbriche dei fornitori globalmente dispersi ai mercati finali generano ulteriori effetti ambientali negativi in termini di emissioni di CO₂.

Inoltre, nei mercati di approvvigionamento esteri, pratiche lavorative ingiuste come il lavoro minorile, bassi salari e lunghe ore di lavoro evidenziano questioni sociali rilevanti che, insieme a una limitata trasparenza della catena di approvvigionamento, causano varie sfide alla sostenibilità sociale. Inoltre, poiché il Business Model del fast fashion ha generato un aumento del consumo di moda, i capi vengono acquistati per essere indossati per un periodo limitato, per finire poi come rifiuti nei siti di discarica.

Incorporare la sostenibilità nell'industria della moda può essere complesso poiché esistono molti segmenti di mercato al dettaglio, ognuno con specifiche questioni di sostenibilità, e la creazione di catene di approvvigionamento globali della moda rende difficile monitorare come vengano adottate le pratiche sostenibili. Per sviluppare catene di approvvigionamento sostenibili, le aziende di moda devono mantenere un equilibrio tra obiettivi sociali, ambientali ed economici per soddisfare le esigenze degli stakeholder. Spesso, per valutare le loro prestazioni sociali e ambientali, le aziende fanno uso di certificazioni sociali e ambientali e di ecolabel.¹⁴

¹⁴ Arrigo, E. (2020). Global Sourcing in Fast Fashion Retailers: Sourcing Locations and Sustainability Considerations. *Sustainability*, 12(2), p.508. doi:<https://doi.org/10.3390/su12020508>.

Capitolo 3

3.1 Introduzione

Zara, marchio di punta del gruppo Inditex, ha svolto un ruolo fondamentale nel ridefinire l'industria globale dell'abbigliamento attraverso il suo approccio innovativo alla fast fashion. Fondata nel 1975 a La Coruña, in Spagna, Zara è diventata un importante rivenditore di abbigliamento internazionale, noto per i suoi cicli di produzione rapidi e la capacità di portare rapidamente nuove tendenze sul mercato. Questa capacità deriva da un modello di business unico che combina ricerche di mercato intensive, design centralizzato e una catena di approvvigionamento integrata a livello globale.

Storicamente, Zara è stata percepita come un'anomalia all'interno del settore, mantenendo una parte significativa della sua produzione in Spagna e Portogallo, ciò rappresentava una deviazione dal trend della globalizzazione. Tuttavia, con l'evoluzione del fast fashion, anche le strategie di Zara sono cambiate. Infatti, il brand ha ampliato le sue strategie di approvvigionamento includendo una serie di paesi parzialmente industrializzati come Marocco, Turchia e India. Questi paesi hanno sviluppato capacità di produrre capi di alta qualità lavorati minuziosamente e con rapidità, allineandosi alle esigenze di flessibilità e rapido turnaround nella catena di approvvigionamento di Zara.¹⁵

3.2 Il business model di Zara

L'obiettivo principale di Zara è quello di rendere accessibile la moda per tutti offrendo le ultime tendenze a prezzi accessibili, conservando una discreta qualità. Ciò che differenzia il suo modello di business da quello dei suoi concorrenti è il tempo di risposta e l'utilizzo dei negozi come fonte di informazioni. Questi due fattori chiave mostrano l'orientamento al cliente dell'azienda. Infatti, le sue strategie sono profondamente

¹⁵ Tokatli, N. (2007). Global sourcing: insights from the global clothing industry the case of Zara, a fast fashion retailer. *Journal of Economic Geography*, 8(1), pp.21–38. doi:<https://doi.org/10.1093/jeg/lbm035>.

incentrate sul cliente, con i feedback dei consumatori che influenzano direttamente le decisioni di design e produzione, cercando sempre di offrire al cliente un servizio unico. Zara adotta una strategia di "fast fashion", riducendo significativamente i tempi di produzione e di risposta al mercato. Questo è possibile grazie a un controllo rigoroso della catena di approvvigionamento e un modello di business integrato verticalmente, che consente l'introduzione rapida di nuovi prodotti in risposta diretta alle tendenze attuali.¹⁶

3.2.1 Velocità e processo decisionale

Uno dei principali obiettivi di Zara è il poter rispondere rapidamente alle richieste dei clienti target, che sono principalmente giovani appassionati di moda, i cui gusti in fatto di abbigliamento cambiano rapidamente, rendendoli difficili da prevedere e da influenzare.

Zara, a differenza dei suoi concorrenti che puntano principalmente sulle campagne marketing per persuadere i clienti, desidera produrre e consegnare capi alla moda mentre sono ancora di tendenza, piuttosto che affidarsi alla persuasione per spingere la vendita di vestiti già prodotti in precedenza. Infatti, Zara è in grado di passare da un design alla presenza fisica in negozio in soli quattro-cinque settimane per i nuovi design e in solo due settimane per le modifiche ai prodotti esistenti, rispetto ai cicli tradizionali che possono richiedere fino a sei mesi per il design e tre mesi per la produzione.

Inoltre, i manager dei negozi giocano un ruolo cruciale nel processo decisionale. Oltre ad occuparsi dei clienti, dei dipendenti e della gestione dei negozi, i manager aiutano a stabilire quali capi verranno messi in vendita nei loro negozi, ordinando gli articoli che pensano possano vendere. Infatti, il negozio funge non solo da punto vendita ma influisce anche sul design e sulla velocità di produzione. Il ciclo di produzione del brand inizia con i giudizi dei clienti sui nuovi design dei vestiti che vengono raccolti dai dipendenti e manager dei negozi, che a loro volta riporteranno alla sede centrale. Questi feedback

¹⁶ www.hbs.edu. (n.d.). *Zara: IT for Fast Fashion - Case - Faculty & Research - Harvard Business School*. [online] Available at: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=31265>.

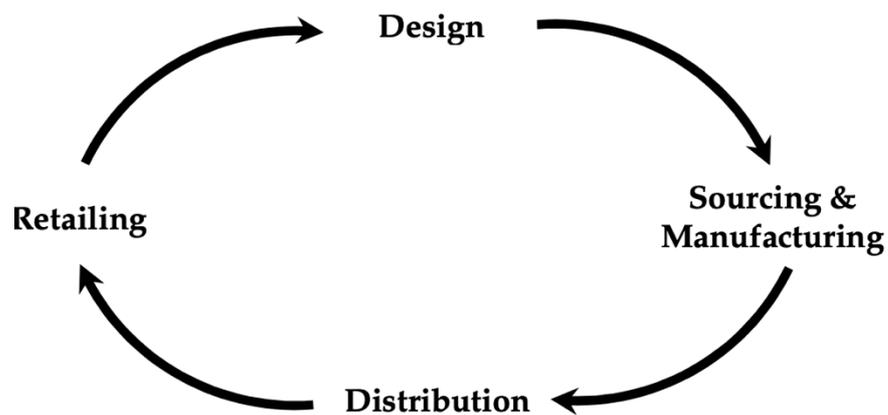
verranno in seguito utilizzati per la creazione di nuovi articoli o per la modifica di articoli già esistenti. L'integrazione dei feedback dei clienti permette a Zara di mantenere un alto livello di soddisfazione e fedeltà, adattando costantemente la sua offerta alle preferenze del mercato.

La figura 6 mostra un diagramma circolare che rappresenta il sistema di business di Zara. Il ciclo è composto da quattro fasi collegate da frecce:

1. Design (in alto)
2. Sourcing & Manufacturing (a destra)
3. Distribution (in basso)
4. Retailing (a sinistra)

Le frecce indicano un ciclo continuo che parte dal design, passa per l'approvvigionamento e la produzione, la distribuzione, e infine la vendita al dettaglio, per poi ricominciare dal design.

Figura 6



Casewriter.

3.2.2 Design

Zara, oltre a produrre le tradizionali collezioni Autunno-Inverno e Primavera-Estate, introduce continuamente nei suoi negozi nuovi articoli, includendo sia modifiche a capi esistenti che creazioni completamente nuove. In un anno tipico, Zara introduce circa 11.000 nuovi articoli, mentre i concorrenti presentano una media di 2.000-4.000. Ogni linea di prodotto di Zara, che comprende abbigliamento per donne, uomini e bambini, ha un team creativo dedicato composto da designer, specialisti di sourcing e personale di sviluppo del prodotto. Questi team lavorano simultaneamente sui prodotti della stagione in corso e su quelli delle stagioni future, assicurando un flusso continuo di nuove proposte.

3.2.3 Marketing, Merchandising e Pubblicità

A differenza dei suoi principali concorrenti, come H&M, Gap e Benetton, Zara non fa quasi nessuna pubblicità, se non per la promozione dei suoi saldi semestrali e per l'annuncio dell'apertura di un nuovo negozio.

Zara adotta un approccio unico al marketing, focalizzandosi sull'esperienza in-store piuttosto che su campagne pubblicitarie estese. Mantiene basse le spese di marketing, spendendo solo lo 0,3% delle sue entrate in pubblicità, rispetto al 3%-4% di molti altri rivenditori di abbigliamento specializzati. Questo approccio consente a Zara di investire pesantemente nella posizione e nell'aspetto dei suoi negozi. I negozi Zara sono situati in posizioni di alto profilo, spesso nelle principali vie dello shopping e nei distretti commerciali più noti delle città, come il Champs Elysées a Parigi, Regent Street a Londra, e Fifth Avenue a New York. Questo contribuisce a creare un'immagine esclusiva e attraente per i clienti, incoraggiandoli a visitare i negozi frequentemente.

Gli allestimenti dei negozi vengono completamente cambiati circa ogni quattro anni, con opere d'arte, vetrine e scaffali per le vendite cambiati più frequentemente. Questa attenzione al dettaglio nell'allestimento dei negozi mira a creare un ambiente di acquisto piacevole e stimolante, che inviti i clienti a tornare spesso per vedere le novità.

I capi venduti all'interno degli store di Zara hanno una vita breve, sia sugli scaffali che negli armadi dei loro acquirenti. Questo è in parte dovuto alla strategia di Zara di produrre in piccole quantità e di rifornire i negozi due volte alla settimana con nuove collezioni. Da ciò deriva che i clienti abituali sono consapevoli che se vedono un capo di loro gradimento devono acquistarlo sul momento perché potrebbe non essere più lì alla loro prossima visita. Il continuo ricambio di merce negli store, inoltre, spinge i clienti a visitare spesso il negozio per vedere tutte le novità.

Zara sfrutta anche un sistema di distribuzione altamente efficiente che permette di ridurre i tempi di consegna e mantenere bassi i livelli di inventario. Tutta la merce viene spedita dal centro di distribuzione centrale in Spagna, due volte alla settimana a ciascun negozio. Questo sistema assicura che i negozi Zara ricevano costantemente nuovi prodotti e possano adattarsi rapidamente ai cambiamenti nelle preferenze dei clienti. Inoltre, i manager dei negozi hanno la responsabilità di decidere quali articoli ordinare, basandosi sulle vendite e sui feedback dei clienti, il che consente una risposta più precisa e tempestiva alla domanda del mercato.

Questa strategia di marketing integrata e basata sull'esperienza del cliente ha permesso a Zara di creare una forte fedeltà al marchio e di ridurre la necessità di spese pubblicitarie estese, mantenendo al contempo un alto livello di attrattiva e rilevanza per i consumatori.

3.3 Internazionalizzazione della produzione

Zara, uno dei pionieri del fast fashion, rappresenta la varietà di modi in cui i rivenditori di abbigliamento si approvvigionano globalmente. Agli inizi il brand si è distinto rispetto ai suoi concorrenti, i quali non possiedono impianti di produzione e sono obbligati a collaborare con fornitori, possedendo 17 filiali produttive a La Coruña e Barcellona. Ad oggi però le linee di approvvigionamento della catena produttiva di Zara si estendono in diversi paesi parzialmente industrializzati, come il Marocco e il Vietnam.

Di conseguenza, Zara ha perso il suo status di “eccezione alla globalizzazione”, ottenuto grazie al suo modello di business.

Zara produce circa il 50% dei suoi prodotti nella propria rete di 22 fabbriche spagnole, la maggior parte delle quali è collocata a La Coruña, ma utilizza subappaltatori per tutte le operazioni di cucito. Queste fabbriche generalmente lavorano in un solo turno e sono gestite come centri di profitto indipendenti. L'altra metà dei suoi prodotti è procurata da 400 fornitori esterni, il 70% dei quali si trova in Europa e la maggior parte del resto in Asia. Molti dei fornitori europei sono situati in Spagna e Portogallo, e Zara sfrutta questa vicinanza geografica per garantire una rapida risposta ai suoi ordini. Mentre dall'Asia, Zara acquista prodotti "basici" e quelli per i quali questi paesi hanno un chiaro vantaggio in termini di costo e/o qualità.

Zara collabora con queste fabbriche partner/subappaltatori fornendo tecnologie e supporto finanziario. Quest'ultime poi mandano gli articoli assemblati alle fabbriche di Zara, dove ogni pezzo viene ispezionato durante la stiratura, etichettato e confezionato. Questi prodotti sono poi inviati direttamente al centro di distribuzione. Il brand monitora meticolosamente le operazioni di queste fabbriche per salvaguardare la qualità, la conformità con le leggi sul lavoro e, soprattutto, l'adesione al programma di produzione.

Le decisioni di *make or buy* sono solitamente prese dai pianificatori di approvvigionamento e produzione. I criteri chiave per prendere questa decisione sono i livelli richiesti di velocità e competenza, la convenienza economica e la disponibilità di una capacità produttiva sufficiente a sostenere gli ordini del brand. La capacità di Zara di mantenere il controllo su una parte significativa della sua produzione le consente di reagire rapidamente alle richieste del mercato e di mantenere elevati standard di qualità, mentre l'uso di fornitori esterni per prodotti meno complessi permette di ridurre i costi e migliorare l'efficienza complessiva della catena di fornitura.

Questa strategia mista di produzione interna ed esterna ha permesso a Zara di mantenere un equilibrio tra rapidità di risposta, controllo della qualità e contenimento dei costi, elementi cruciali per il successo nel competitivo settore del fast fashion.¹⁷

3.3.1 La supply chain di Zara

La catena di approvvigionamento altamente reattiva di Zara consente l'esportazione di capi di abbigliamento 24 ore su 24, 365 giorni all'anno e la spedizione di nuovi prodotti ai negozi due volte a settimana. Dopo che i prodotti sono progettati, impiegano circa 10 a 15 giorni per raggiungere i negozi. In molti casi, gli articoli di abbigliamento sono consegnati ai negozi entro 48 ore. Questo elimina anche la necessità di magazzini e aiuta a ridurre l'impatto delle fluttuazioni della domanda. Dato l'alto numero di articoli prodotti e distribuiti l'efficienza della catena di approvvigionamento è fondamentale per garantire che questo costante rinnovamento delle collezioni avvenga in modo fluido ed efficiente.

Tra le caratteristiche della catena di approvvigionamento del brand, che ne permettono il successo, troviamo:

1. Standardizzazione delle informazioni sui prodotti: i magazzini del brand possiedono informazioni sui prodotti standardizzate con definizioni comuni, consentendo una preparazione rapida e precisa dei design con istruzioni per la produzione chiare.
2. Gestione delle informazioni sui prodotti e delle scorte: gestendo efficacemente migliaia di specifiche di tessuti, rifiniture e design e il loro inventario fisico, Zara è in grado di progettare un capo di abbigliamento con le scorte disponibili di materie prime necessarie.

¹⁷ ResearchGate. (n.d.). *Zara*. [online] Available at: https://www.researchgate.net/publication/233637928_Zara.

3. Strategia di approvvigionamento: circa due terzi dei tessuti sono acquistati non tinti e prima che i design siano finalizzati, per ottenere risparmi attraverso l'aggregazione della domanda.
4. Approccio alla produzione: Zara utilizza un approccio "make and buy" produce gli articoli più alla moda e rischiosi, che necessitano di maggiori test, in Spagna ed esternalizza la produzione di design più standard, con una domanda più prevedibile, in Marocco, Turchia e Asia per ridurre i costi di produzione. Gli articoli più alla moda e rischiosi, che rappresentano circa la metà della merce, sono fabbricati in fabbriche di proprietà dell'azienda in Spagna, nord del Portogallo e Turchia. I capi con una vita più lunga sugli scaffali, ovvero quelli con modelli di domanda più prevedibili, sono esternalizzati a fornitori a basso costo, principalmente in Asia.
5. Gestione della distribuzione: l'avanzato impianto di distribuzione di Zara funziona con un intervento umano minimo. Dispositivi di lettura ottica smistano e distribuiscono più di 60.000 capi di abbigliamento all'ora.

Inoltre, Zara riesce a modificare gli articoli già esistenti in appena due settimane, accorciare il ciclo di vita del prodotto comporta maggiore successo nel soddisfare le preferenze dei consumatori. Se un design non vende bene entro una settimana, viene ritirato dai negozi, ulteriori ordini vengono annullati e si introduce un nuovo design. Zara monitora attentamente i cambiamenti nelle preferenze dei clienti verso la moda. Ha una gamma di design di base che vengono portati avanti di anno in anno, ma alcuni articoli di moda molto in voga, ispirati alle ultime tendenze, possono rimanere sugli scaffali per meno di quattro settimane.¹⁸

¹⁸ Roll, M. (2021). *The Secret of Zara's Success: a Culture of Customer Co-creation* | Martin Roll. [online] Martin Roll. Available at: <https://martinroll.com/resources/articles/strategy/the-secret-of-zaras-success-a-culture-of-customer-co-creation/>.

3.4 Sostenibilità al centro delle operazioni di Zara

La sostenibilità è stata un tema caldo nell'ultimo decennio e sta rapidamente diventando un fattore imprescindibile per le aziende che vogliono guadagnarsi la lealtà dei clienti globali. Per Zara, questo significa avere un impegno verso le persone e l'ambiente.

Impegno verso le persone: Zara garantisce che i suoi dipendenti condividano una visione di valore costruita sulla sostenibilità attraverso lo sviluppo professionale, l'uguaglianza, la diversità e il volontariato. Inoltre, assicura che i suoi fornitori abbiano diritti fondamentali sul lavoro e avvia programmi di miglioramento continuo per loro.

Impegno verso l'ambiente: operando in un settore che sfrutta risorse naturali per creare i suoi prodotti, Zara si impegna a garantire che l'impatto ambientale delle sue attività sia conforme agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite (UNSDG). Inoltre, ha promesso di vendere solo abiti sostenibili entro il 2025 e che tutto il cotone, il lino e il poliestere venduti saranno organici, sostenibili o riciclati. L'azienda gestisce anche "Join Life", un programma che aiuta i consumatori a identificare i vestiti realizzati con materiali più rispettosi dell'ambiente come il cotone organico e il poliestere riciclato.

Inoltre, adotta misure di vasta portata per proteggere la biodiversità, ridurre il consumo di acqua, energia e altre risorse, evitare sprechi e combattere il cambiamento climatico. Ad esempio, ha delineato una Strategia Globale di Gestione dell'Acqua, impegnandosi specificamente a zero scarichi di sostanze chimiche pericolose. Ha anche ampliato il suo programma di riduzione dei rifiuti attraverso il quale i clienti possono consegnare i loro indumenti usati, calzature e accessori presso punti di raccolta in 2.299 negozi in 46 mercati oggi.¹⁹

¹⁹ Roll, M. (2021). *The Secret of Zara's Success: a Culture of Customer Co-creation* | Martin Roll. [online] Martin Roll. Available at: <https://martinroll.com/resources/articles/strategy/the-secret-of-zaras-success-a-culture-of-customer-co-creation/>.

Conclusioni

L'elaborato ha approfondito il fenomeno dell'outsourcing nelle catene globali del valore, come elemento fondamentale per le strategie aziendali in un contesto di un'economia globalizzata. Nello specifico, sono state esposte le implicazioni dell'outsourcing nel settore della moda, con una particolare attenzione alle modalità con cui le aziende gestiscono la frammentazione della produzione e l'interazione con diverse economie a livello globale.

L'elaborato ha inoltre mostrato come l'outsourcing possa offrire notevoli vantaggi per le aziende, come la riduzione dei costi e una maggiore efficienza operativa. Nonostante ciò, questo porta con sé sfide significative in termini di sostenibilità ed etica lavorativa, ma anche per la gestione della qualità, la dipendenza da fornitori esterni e i rischi legati alla stabilità politica ed economica dei paesi partner.

Attraverso il caso di studio di Zara, abbiamo osservato come un'azienda possa gestire efficacemente l'outsourcing pur mantenendo un controllo rigoroso su qualità e pratiche sostenibili. Zara, con il suo modello di business altamente integrato e reattivo, dimostra come l'outsourcing possa essere gestito in modo etico, assicurando tempi di risposta rapidi e adeguati standard di produzione senza sacrificare la responsabilità sociale.

Bibliografia

Aftab, M.A., Yuanjian, Q., Kabir, N. and Barua, Z. (2018). Super Responsive Supply Chain: The Case of Spanish Fast Fashion Retailer Inditex-Zara. *International Journal of Business and Management*, 13(5), p.212. doi:<https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n5p212>.

Agrawal, N. and Smith, S. (n.d.). *International Series in Operations Research & Management Science Retail Supply Chain Management Quantitative Models and Empirical Studies Second Edition*.

Annie Radner Linden (2016a). *An Analysis of the Fast Fashion Industry*. [online] Bard Digital Commons. Available at: https://digitalcommons.bard.edu/senproj_f2016/30/.

Antràs, P. and Chor, D. (2022). Global Value Chains. *Handbook of International Economics: International Trade, Volume 5*, [online] 5, pp.297–376. doi:<https://doi.org/10.1016/bs.hesint.2022.02.005>.

Arrigo, E. (2020). Global Sourcing in Fast Fashion Retailers: Sourcing Locations and Sustainability Considerations. *Sustainability*, 12(2), p.508. doi:<https://doi.org/10.3390/su12020508>.

Baldwin, R. (2006). *Globalisation: the great unbundling(s)*.

Bernardini, L. (2021). *Investimento diretto estero verticale: in cosa consiste*. [online] Delleconomia.it. Available at: <https://delleconomia.it/investimento-diretto-estero-verticale-in-cosa-consiste-3183/> [Accessed 17 Apr. 2024].

Christopher, M. (2016). *LOGISTICS & SUPPLY CHAIN MANAGEMENT MARTIN CHRISTOPHER FOURTH EDITION*. [online] Available at: https://www.ascdegreecollege.ac.in/wp-content/uploads/2020/12/Logistics_and_Supply_Chain_Management.pdf.

CIPS (2022). *Global supply chains*. [online] Cips.org. Available at: <https://www.cips.org/intelligence-hub/supply-chain-management/global-supply-chains>.

Gereffi, G. (2011). Global Value Chains and International Competition. *The Antitrust Bulletin*, 56(1), pp.37–56. doi:<https://doi.org/10.1177/0003603x1105600104>.

Linden, A.R. (2016b). An Analysis of the Fast Fashion Industry. *An Analysis of the Fast Fashion Industry*, [online] 30. Available at:

https://digitalcommons.bard.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1033&context=senproj_f2016.

Lipczynski, J., Wilson, J.O.S. and Goddard, J. (2016). *Economia Industriale*. Milano: Pearson.

Lopez, C. and Fan, Y. (2009). Internationalisation of the Spanish fashion brand Zara. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 13(2), pp.279–296. doi:<https://doi.org/10.1108/13612020910957770>.

Perry, P. and Wood, S. (n.d.). *Exploring the International Fashion Supply Chain and Corporate Social Responsibility: Cost, Responsiveness and Ethical Implications*.

ResearchGate. (n.d.). *Zara*. [online] Available at:

https://www.researchgate.net/publication/233637928_Zara.

Roll, M. (2021). *The Secret of Zara's Success: a Culture of Customer Co-creation* | *Martin Roll*. [online] Martin Roll. Available at:

<https://martinroll.com/resources/articles/strategy/the-secret-of-zaras-success-a-culture-of-customer-co-creation/>.

Seric, A. and Tong, Y.S. (2019). *What are global value chains and why do they matter?* [online] Industrial Analytics Platform. Available at: <https://iap.unido.org/articles/what-are-global-value-chains-and-why-do-they-matter>.

Steger, M.B. (2016). *La globalizzazione*. Bologna: Il Mulino.

StudySmarter UK. (n.d.). *Internationalisation: Definition, Models, Products*. [online] Available at: <https://www.studysmarter.co.uk/explanations/business-studies/business-development/internationalisation/>.

Tokatli, N. (2007). Global sourcing: insights from the global clothing industry the case of Zara, a fast fashion retailer. *Journal of Economic Geography*, 8(1), pp.21–38. doi:<https://doi.org/10.1093/jeg/lbm035>.

Treccani. (n.d.). *globalizzazione* - Treccani. [online] Available at: [https://www.treccani.it/enciclopedia/globalizzazione_\(Dizionario-di-Storia\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/globalizzazione_(Dizionario-di-Storia)/) [Accessed 9 Apr. 2024].

Treccani. (n.d.). *investimento diretto estero* - Treccani. [online] Available at: https://www.treccani.it/enciclopedia/investimento-diretto-estero_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/ [Accessed 17 Apr. 2024].

Zara: IT for Fast Fashion - Case - Faculty & Research - Harvard Business School. [online] Available at: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=31265>.