

**Il Supply Chain Management come strumento di
Marketing. Il caso Inditex - Zara**

Indice

| | |
|----------|---|
| Premessa | 5 |
|----------|---|

Parte I

| | | |
|-------------------|---|-----------|
| Capitolo 1 | Un metodo per incrementare la competitività delle imprese: il Supply Chain Management. | 7 |
| 1.1 | <i>Logistica e supply chain: alcuni riferimenti concettuali.</i> | 7 |
| 1.2 | <i>Il Supply Chain Management: definizione.</i> | 11 |
| 1.3 | <i>Le leve del Supply Chain Management.</i> | 12 |
| 1.4 | <i>Il rapporto tra integrazione e logistica.</i> | 13 |
| 1.5 | <i>La gestione integrata della Supply Chain o Supply Chain Management.</i> | 16 |
| 1.5.1 | <i>I processi.</i> | 18 |
| 1.5.2 | <i>La struttura.</i> | 22 |
| 1.6 | <i>La diffusione della Supply Chain.</i> | 23 |
| 1.7 | <i>Le linee di sviluppo della Supply Chain.</i> | 25 |
| 1.8 | <i>I problemi della Supply Chain.</i> | 27 |
| Capitolo 2 | I processi di Supply Chain Management: la loro centralità nella funzione di marketing. | 29 |
| 2.1 | <i>Marketing, funzioni e processi aziendali.</i> | 29 |
| 2.2 | <i>La Supply Chain Management (SCM): il suo contributo alla creazione del valore.</i> | 31 |
| 2.3 | <i>Il processo di Supply Chain Management orientato al mercato.</i> | 33 |
| 2.4 | <i>Valore economico dell'impresa e relazioni con i clienti</i> | 36 |

| | | |
|-------------------|--|-----------|
| Capitolo 3 | Alcuni aspetti dell'outsourcing logistico | 38 |
| 3.1 | <i>L'esternalizzazione della logistica</i> | 38 |
| 3.2 | <i>Rischi e opportunità legati all'esternalizzazione della logistica</i> | 41 |
| 3.3 | <i>Chi esternalizza e cosa esterna lizza</i> | 44 |

Parte II

| | | |
|-------------------|--|-----------|
| Capitolo 4 | Il settore della moda | 47 |
| 4.1 | <i>L'approccio strategico del fashion marketing</i> | 47 |
| 4.2 | <i>Segmentazione e posizionamento nel mercato della moda</i> | 50 |
| 4.2.1 | <i>Il posizionamento di prodotto e l'identità di marca</i> | 55 |
| 4.3 | <i>Il ciclo di vita del prodotto moda</i> | 57 |
| 4.4 | <i>La filiera</i> | 59 |
| 4.4.1 | <i>La partnership di filiera</i> | 61 |
| 4.5 | <i>L'assetto organizzativo delle imprese nel settore moda</i> | 62 |
| Capitolo 5 | Il Supply Chain Management nella moda | 64 |
| 5.1 | <i>I key driver settoriali</i> | 64 |
| 5.2 | <i>Protagonisti e logiche di gestione nel pronto-moda</i> | 67 |
| 5.3 | <i>Vantaggi e rischi della sub-fornitura nel business della moda</i> | 68 |
| 5.4 | <i>La politica distributiva</i> | 70 |
| 5.4.1 | <i>La scelta del giusto canale distributivo</i> | 73 |

| | | |
|---------------------|--|------------|
| 5.4.2 | <i>La distribuzione e il vertical branding</i> | 77 |
| 5.4.3 | <i>La gestione dei canali distributivi</i> | 78 |
| Capitolo 6 | Il mercato spagnolo del tessile | 81 |
| 6.1 | <i>La localizzazione delle imprese</i> | 81 |
| 6.2 | <i>La storia recente del settore</i> | 84 |
| 6.3 | <i>Prospettive di crescita</i> | 87 |
| Parte III | | |
| Capitolo 7 | Il gruppo Inditex | 90 |
| 7.1 | <i>La storia del Gruppo Inditex</i> | 90 |
| 7.2 | <i>Il gruppo Inditex</i> | 93 |
| 7.2.1 | <i>L'andamento economico del Gruppo</i> | 100 |
| 7.3 | <i>La Responsabilità Sociale</i> | 102 |
| 7.4 | <i>Il modello di business</i> | 108 |
| 7.5 | <i>La logistica del Gruppo Inditex</i> | 110 |
| Capitolo 8 | Il caso Zara | 112 |
| 8.1 | <i>La formula magica di Zara</i> | 112 |
| 8.2 | <i>L'analisi SWOT del brand Zara</i> | 117 |
| 8.3 | <i>La fasi del processo distributivo di Zara</i> | 120 |
| 8.4 | <i>I competitors</i> | 122 |
| 8.5 | <i>La strategia di Zara</i> | 125 |
| Conclusioni | | 128 |
| Bibliografia | | 131 |

Premessa

La complessità dell'ambiente competitivo con cui le aziende si trovano ad operare è in costante e rapida crescita. Tale evoluzione è condizionata in maniera decisiva da diversi fattori di natura essenzialmente macroeconomica, come una costante spinta verso l'internazionalizzazione, con tutti conseguenti rischi-opportunità derivanti da confini e barriere sempre meno limitati. A questo si possono aggiungere due elementi fondamentali favoriti dalla crescita del commercio globale e dalla riduzione delle restrizioni sui traffici attuati da molti governi in tutto il mondo:

- l'espansione dei mercati in ingresso, che genera benefici collegati con la possibilità di avere a disposizione un parco fornitori non più limitato entro i confini nazionali, ma allargato a mercati di approvvigionamento con categorie di prezzo e livelli di prestazioni differenti;
- aumento della competizione notevolmente incrementata dal lato cliente, con l'ulteriore sviluppo di atteggiamenti aggressivi che fanno delle prestazioni offerte la chiave per mantenere e aumentare le vendite, anche stressando i rapporti di forza tra organizzazioni.

La trasformazione dei comportamenti di consumo che si orientano verso la ricerca di prodotti e servizi altamente personalizzati e l'evoluzione della tecnologia a disposizione sia delle aziende, sia dei consumatori, hanno inoltre modificato la natura del mercato. L'affermarsi di "modelli individuali" e la drastica riduzione del *time to market* di prodotto, l'innovazione tecnologica e le filosofie produttive *Just in Time (JIT)* ad operare in uno scenario in cui la velocità e la qualità dei servizi offerti sono requisiti fondamentali.

L'estrema differenziazione dei prodotti spinge verso configurazioni sempre più personalizzate e i produttori tendono a segmentazioni di mercato sempre più spinte, dove il singolo consumatore rappresenta un obiettivo specifico. Inoltre, prodotti che prima potevano essere considerati come generici, sono oggi assemblati sulla base di richieste dettagliate fino alla selezione di ogni singolo componente. L'aumento della varietà aggiunge incertezza ai sistemi, concretizzandosi nella difficoltà di raggiungere livelli accettabili di domanda, in aumenti di costi e nella riduzione della reattività.

In aggiunta, il ciclo di vita dei prodotti stessi tende a contrattarsi, portandosi all'ordine di grandezza di mesi per prodotti sia di nicchia sia di massa, rendendo sempre

più critica la capacità di raggiungere obiettivi strategici attraverso la riconfigurazione degli impianti e del sistema distributivo¹.

Il mercato della moda porta all'estremo queste tematiche vivendo di tendenze e gusti che cambiano nell'arco di una stagione. Per questo motivo è stata scelta ZARA come focus di approfondimento, in quanto rappresenta una delle poche imprese che ha saputo innovare con successo in un mercato già innovativo.

L'analisi di un fenomeno particolarmente complesso come l'innovazione, i cui effetti sono rinvenibili in molteplici contesti, richiede una espansione dell'orizzonte di riferimento oltre i confini dell'economia di impresa e l'integrazione dei diversi livelli d'analisi.

In relazione a questo tema piuttosto complesso, ma certamente di grande attualità, il mio lavoro, articolato in tre parti, è dedicato in primo luogo allo studio di tutti gli aspetti che ruotano attorno al Supply Chain Management (fattori, opportunità, gestione integrata, out sourcing, ecc...), successivamente viene analizzata la filiera del tessile-abbigliamento, con particolare riguardo al mercato spagnolo.

L'ultima parte affronta i temi relativi all'innovazione logistica di cui ZARA è artefice e alla relazione con il cliente, la quale, se accompagnata da una giusta capacità di rinnovarsi, costituisce attualmente un imprescindibile fattore critico di successo.

¹ “Supply Chain Management e network logistici – dalla gestione della partnership al risk management”, F. Costantino, G. Di Gravio, M. Tronci pag.1, HOEPLI, 2009

Parte I

Capitolo 1

Un metodo per incrementare la competitività delle imprese: il Supply Chain Management.

1.1 Logistica e supply chain: alcuni riferimenti concettuali

I fattori che agiscono sulla competitività aziendale, negli attuali scenari e in quelli prospettici, richiedono un'attenzione crescente e sempre più contestualizzata, ci si riferisce in particolare ai costi, al livello di servizio al cliente, alla qualità, al tempo di durata dei cicli produttivi (lead time), al tempo di consegna al cliente (delivery time), al tempo per lo sviluppo e commercializzazione di prodotti nuovi (time to market).

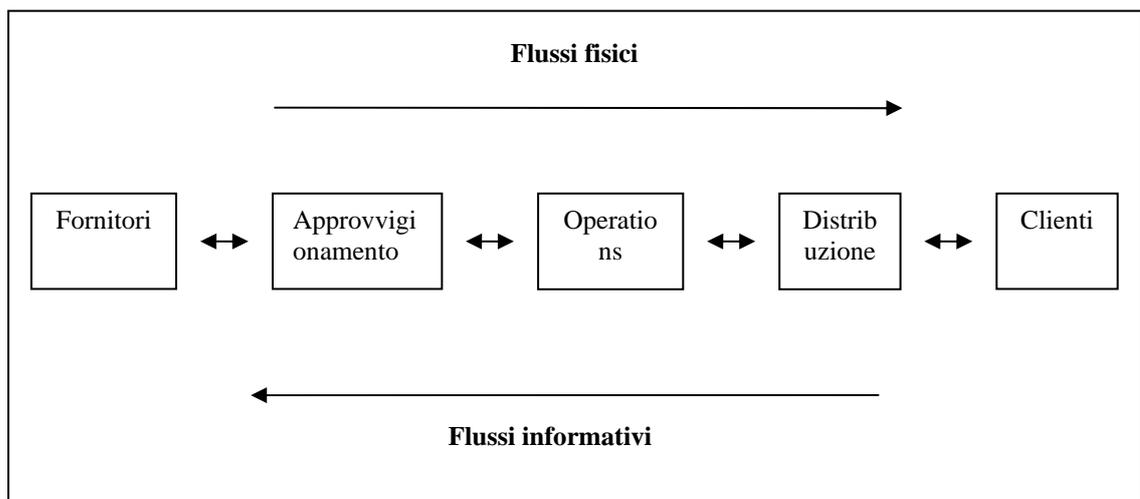
Nel corso degli anni si è assistito ad un susseguirsi di modelli competitivi che si differenziavano per il numero ed intensità dei collegamenti con le altre imprese della catena del valore e per le applicazioni strategiche conseguenti. Di recente si è affermato il ricorso a modelli organizzativi a "rete", o "network" di imprese, dove le relazioni si sviluppano secondo logiche multidirezionali ed il loro coordinamento è svolto da unità centrali. Si tratta di assetti organizzativi interaziendali basati su un ampio decentramento delle attività produttive finalizzate alla realizzazione di prodotti e servizi allineati in termini di prestazioni tecniche e funzionali, qualitative, di tempo e di costo con le esigenze del cliente. Il successo di queste organizzazioni si fonda sulla massimizzazione congiunta del valore e dipende dal grado di integrazione che riescono a raggiungere evitando l'errore di impiegare risorse in attività che non creano valore o comunque il cui valore è limitato.

La logistica offre in questi ambienti organizzativi un supporto di fondamentale importanza in quanto consente di integrare i processi che si sviluppano lungo la catena di fornitura denominata appunto Supply Chain (SC).

La logistica può essere definita in diversi modi anche se sostanzialmente sono tutti riconducibili alla pianificazione, organizzazione e controllo della

movimentazione e stoccaggio dei beni dai punti di origini del sistema di trasformazione a quelli di destinazione dei prodotti sui mercati di sbocco. Tali attività sono strettamente connesse e coordinate da un flusso di informazioni che, dirigendosi da valle a monte guidano i soggetti nell'espletamento delle loro attività e nella scelta della modalità di trasporto, di stoccaggio, di gestione delle scorte e degli ordini, più consone all'ottimizzazione dei flussi.

Tavola 1: Supply Chain: flusso fisico e flusso informativo.



Fonte: www.impresaprogetto.it

La logistica può anche essere definita come un servizio che crea valore per il cliente finale in termini di tempo, di costo e di qualità. Secondo un altro punto di osservazione, la logistica è un insieme combinato di risorse materiali ed intangibili finalizzate alla gestione efficiente ed efficace dei flussi fisici e dei relativi flussi informativi. La logistica può essere anche quel processo che assorbe risorse di varia natura per generare un output, che si sostanzia nella capacità di sincronizzare le varie attività allo scopo di valorizzare il processo di creazione di valore per i clienti finale. In realtà la logistica è tutto questo.

Prima di esaminare il ruolo svolto dalla logistica in ambito supply chain è opportuno dare un significato sia alla logistica, sia alla supply chain, spesso infatti questi due termini vengono usati come sinonimi.

Al riguardo il Council of Logistics Management (CLM) nel 1991, ha definito la logistica come “ *il processo di pianificazione, implementazione e*

controllo dell'efficiente ed efficace flusso ed immagazzinamento delle materie, dei semilavorati e dei prodotti nonché dei servizi e delle connesse informazioni, dal punto di origine a quello del consumo con lo scopo di conformarsi alle richieste del cliente” ha ritenuto precisare che “ la logistica è quella parte del processo di supply chain che pianifica, implementa e controlla l'efficiente ed efficace flusso e stoccaggio dei beni, dei servizi e delle relative informazioni al punto di origine a quello di consumo finale, così da soddisfare le richieste dei clienti finali²”.

Un'ulteriore estensione del concetto di supply chain è poi quella proposta da Handfield e Nichols (2002) e da Quiett (2002), i quali, oltre all'aspetto soggettivo e ai flussi, considerano anche l'aspetto oggettivo, ossia le attività che in essa vengono svolte. I primi fanno rientrare nella supply chain “ *tutte le attività connesse al flusso e alla trasformazione di beni dall'organizzazione delle materie prime fino al consumatore, così come le attività associate ai flussi informativi*”; Quiett vede invece la supply chain come “ *la catena di eventi che costituisce la causa di attività e/o della configurazione o locazione di un materiale da un luogo ad un altro. Questi eventi possono avere forma elettronica, materiale o non materiale ed includono i processi che governano le decisioni, i pensieri, gli eventi ed il tempo. La supply chain quindi consiste in dei flussi materiali ed informativi, i quali combinati insieme realizzano il flusso dell'intero processo.*

In quest'ultima definizione la supply chain comprende i processi di integrazione e di coordinamento che si sviluppano fra i diversi attori della catena, generando flussi non solo fisici ma anche i materiali, di conoscenze, informazioni e di valori socioculturali, la cui gestione unitaria si svolge in un'ottica sinergica fondata sulla reciproca collaborazione e allo scopo di evitare il sovrapporsi di attività che anziché creare valore aggiunto lo distruggono³.

Con l'affermarsi di fenomeni come la competizione basata sulla differenziazione del prodotto, la globalizzazione dei mercati, la delocalizzazione della produzione, l'innovazione tecnologica, il *just in time* e la qualità totale, il ruolo della supply chain, come dimostrato dagli studi di Ayers e Christopher (2001), è stato ripensato in chiave strategica. In particolare viene data rilevanza, oltre che alla componente oggettiva e soggettiva della catena, ai suoi obiettivi, ossia la creazione di valore per il cliente finale.

² www.cscmp.org

³“ Vari aspetti dell'outsourcing logistico in ambito supply chain”, L. Fadda, pagg. 1-3, Impresa Progetto, Rivista on line del DITE, n.1, 2008

Su questi presupposti Ayers (2001) definisce la supply chain come composta da numerosi processi che, oltre ai flussi fisici, riguardano i flussi informativi, conoscitivi e finanziari, purché finalizzati al raggiungimento di un obiettivo comune: la soddisfazione del cliente finale.

Allo stesso modo Christopher conferisce al consumatore finale un ruolo determinante ai fini della stessa esistenza della supply chain.

Entrambi, infatti, vedono nella soddisfazione delle aspettative del cliente l'obiettivo verso il quale tutte le decisioni, i comportamenti ed i processi devono convergere.

La logistica dunque è solo uno dei processi della supply chain e il **Logistics Management** rappresenta solo una parte del **Supply Chain Management (SCM)**.

Da quanto detto si evince che:

- la supply chain e la logistica non sono sinonimi;
- la supply chain coinvolge più soggetti, di funzioni e più processi rispetto alla logistica;
- la supply chain in una visione allargata include anche i sub-fornitori ed clienti dei suoi clienti e si configura come un network di imprese tra loro interconnesse e interdipendenti che operano congiuntamente per migliorare i flussi fisici ed informativi dai fornitori al cliente finale;
- la supply chain è una rete globale composta da diverse unità economiche che operano in un ambiente condiviso.

1.2 Il Supply Chain Management: definizione.

Sul significato di Supply Chain Management è opportuno fare qualche precisazione.

In dottrina ci sono due principali scuole di pensiero alcuni autori considerano la Supply Chain Management come una sorta di filosofia di management, altri la considerano un modello di progettazione, gestione e controllo di processi finalizzati alla creazione del valore per i clienti finali. I primi, quindi, la intendono come entità relazionale fondata sulla cooperazione strategica ed operativa dei diversi soggetti che la compongono, con lo scopo di raggiungere l'obiettivo finale di direzione del valore per i clienti. I secondi, invece, colgono l'aspetto oggettivo del SCM; focalizzandosi sull'identificazione e sulla realizzazione delle attività necessarie a conferire un orientamento decisionale e comportamentale unitario a tutti i soggetti della Supply Chain, basato sull'integrazione e su rapporti di collaborazione.

Il Council of Logistics Management (CLM) nel 2004 definisce il Supply Chain Management “ *la pianificazione e la gestione di tutte le attività attuate nelle fasi di approvvigionamento, reperimento, trasformazione e tutte le attività di Logistics Management. In maniera particolare questo include la coordinazione e la collaborazione con canali partner, i quali possono essere i fornitori gli intermediari e consumatori*”.

Prendendo spunto da questa definizione, il Supply Chain Management può essere considerato come un sistema relazionale complesso, unitario ed integrato, i costruito e realizzato da diversi attori che progettano, in ottica collaborativa, i loro comportamenti dando vita ad un sistema di decisioni e di processi orientati ad integrare le attività di approvvigionamento, produzione, consegna dei prodotti e servizi al cliente⁴.

⁴ “Vari aspetti dell’outsourcing logistico in ambito supply chain”, L. Fadda, pagg. 5-7, Impresa Progetto, Rivista on line del DITE, n.1, 2008

1.3 Le leve del Supply Chain Management

Con l'affermarsi del concetto di supply chain, l'integrazione assume un significato ancora più ampio fino a comprendere tutti i soggetti della catena di fornitura, i quali, oltre a condividere informazioni, saperi e competenze, devono investire in nuovi sistemi relazionali e nella riconfigurazione dei processi che li vedono direttamente e indirettamente coinvolti. In questa nuova ottica lavorare insieme non significa solo “integrazione dei processi”, ma acquisire una comune comprensione dei problemi, condividere la visione ed i suoi valori, condividere le risorse e gli obiettivi da raggiungere, creare le condizioni per favorire lo sviluppo di uno spirito collaborativo che coinvolga tutti i soggetti interessati.

Il passaggio dall'integrazione funzionale a quella interfunzionali non consentiva alle aziende di sfruttare a pieno le potenzialità intrinseche dell'integrazione, la quale, per esprimersi al meglio, richiedeva un campo di riferimento più ampio. Per questa ragione il concetto di integrazione assume piena rilevanza solo quando i confini si estendono oltre l'azienda sino a comprendere l'intera Supply Chain. Sotto l'aspetto economico il integrazione genera maggiore efficienza (minori costi) e migliora l'efficacia (migliori prestazioni e maggiore soddisfazione del cliente) con la conseguenza di produrre effetti positivi sulla performance aziendale.

La rilevanza di questi aspetti è tanto più efficace quanto più è forte il rapporto interattivo che si stabilisce tra i soggetti nel definire i punti sopra menzionati. Così intesa l'interattività diventa una condizione fondamentale per la creazione di un rapporto di collaborazione fondato sulla comunicazione e lo scambio di informazioni e finalizzato alla realizzazione di un processo di crescita individuale o del gruppo con il quale si condividono interessi comuni.

Secondo alcuni dati forniti dal Supply Chain Council la performance della Supply Chain è suscettibile di miglioramento in funzione dei livelli di integrazione che in essa si riesce a realizzare e, in condizioni ottimali, si stima che possa dar luogo a una riduzione dei costi anche del 30% e a donna correlato aumento dei flussi di cassa del 30%.

1.4 Il rapporto tra integrazione e logistica

E' opportuno definire il rapporto che intercorre tra la logistica e l'integrazione.

La necessità di contemperare le variabili ambientali con la rigidità delle strutture aziendali ha da tempo avviato il dibattito, peraltro ancora aperto, sulla flessibilità aziendale da tutti considerato un valore, in quanto rappresenta una condizione necessaria per ridurre il rischio che grava su ciascuna realtà aziendale. La gestione dei processi è stata vista da molti autori come una soluzione appropriata a soddisfare i nuovi fabbisogni gestionali ed organizzativi improntati alla flessibilità. Nell'analisi della catena del valore Porter sottolinea l'importanza delle singole unità di business rispetto all'azienda nel suo complesso, mettendo in evidenza che sono proprio le attività che si svolgono nell'ambito di ciascuna unità a concorrere alla formazione della catena del valore e alla sua funzionalità⁵. In un'ottica strategica, dunque, i nessi congiunturali che si instaurano tra le attività ed il modo in cui queste contribuiscono alla formazione del valore, assumono forte rilevanza. In questo contesto l'efficienza e l'efficacia dei processi che si sviluppano in un certo ambiente di riferimento, sia esso l'azienda o la Supply Chain, sono fortemente condizionate dal livello di integrazione che essi raggiungono e la finalità della logistica è proprio quella di realizzare e, possibilmente, di ottimizzare questa integrazione sia verticale, con riferimenti alla pluralità di filiera dei valori, sia orizzontale tra tutte le entità presenti nella Supply Chain. La costellazione di catene logistiche che si viene così a configurare opera in sinergia con successo.

Seguendo questa impostazione, non vi è dubbio alcuno che l'abbattimento delle frontiere funzionali, le quali enfatizzano l'aggregazione delle risorse sulla base dell'omogeneità tecniche, favorisca lo sviluppo di una connessione diretta tra le varie funzioni e agevoli l'integrazione tra le attività da esse svolte nei vari processi produttivi.

Quando l'attività di pianificazione, programmazione e controllo dei flussi viene formalizzata mediante una serie di strumenti e procedure tra loro interrelate si è in presenza di un sistema logistico il quale è composto da quattro elementi di base: la struttura organizzativa, le infrastrutture, gli elementi tecnico-contabili ed il

⁵“From Competitive Advantage to Corporate Strategy”, M. Porter, pagg. 43-59, Harvard Business Review, 1987

processo. Sono condizionati da fattori esogeni (variabili input) quali la strategia di business, lo stile di direzione, le capacità e le conoscenze, la cultura logistica, dalla loro interazione scaturiscono risultati (variabili output) di tempo, di resa, di costo e di efficacia delle prestazioni. Si può parlare anche di dimensione statica del sistema per inviare i elementi infrastrutturali, organizzativi e tecnico contabili, mentre la dimensione dinamica riguarda il processo, ossia le modalità operative mediante le quali si intende conseguire il risultato desiderato. Le due dimensioni agiscono sull'intensità dell'integrazione della catena e di conseguenza sull'identità di valore che in essa si riesce a generare.

Il sistema logistico coinvolge, poi, tutte le funzioni ambientali dal marketing, alla progettazione, alla produzione, in quanto ciascuna di esse presidia un certo numero di attività logistiche.

In relazione alle tre fasi che caratterizzano il funzionamento aziendale, si parla di:

1. sistema logistico di approvvigionamento: presiede al flusso di materiale in entrata, dai fornitori verso le imprese, definendo le quantità, i tempi e le modalità di acquisto di materiali;
2. sistema logistico di produzione: presiede al flusso di materiali in trasformazione nell'ambito produttivo cioè nei magazzini e reparti di fabbricazione, formulando un piano principale di produzione, determinando i fabbisogni di materie prime e controllandone l'avanzamento;
3. sistema logistico di distribuzione: presiede al flusso di prodotti finiti e di prodotti di trasformazione (sfridi, scarti, residui, ecc.) dall'impresa verso il mercato esterno.

La funzione del sistema logistico, unitamente considerato, è quella di garantire che tutte le merci si trovano nel luogo giusto, nel tempo giusto e nella quantità giusta, assicurando la disponibilità spaziale e temporale dei materiali attraverso un'efficace gestione dei flussi delle giacenze. Il sistema mira dunque ad una gestione integrata dell'attività aziendale e ad ottimizzare i risultati all'interno del processo produttivo rispetto a quanto si sarebbe ottenuto con una gestione disgiunta dei tre sottosistemi sopra indicati e dei relativi processi.

Superando il tradizionale frazionamento delle responsabilità gestionali inerenti ai tre distinti momenti si raggiunge, infatti, un più efficace coordinamento decisionale ed operativo ed un conseguente maggior contenimento dei costi e il miglioramento delle prestazioni rese⁶.

La visione integrata della logistica comporta una definizione delle funzioni aziendali (approvvigionamento, produzione, distribuzione) che risponda non più una logica di stock fondata sulle giacenze e orientata alla gestione efficiente delle materie prime, semilavorati prodotti finiti nei magazzini, ma ad una logica di *flow*, fondata sui flussi, dove la gestione logistica favorisce il passaggio fluido e coordinato dei materiali e delle informazioni, focalizzando l'attenzione sul ruolo di reciproco completamento svolto dalle attività, siano essi di fornitura, di produzione e di distribuzione, nella prospettiva dello svolgimento di un processo unitario.

Queste condizioni di integrazione delle attività di coordinamento tra le aree gestionali e di interdipendenza tra le varie unità organizzative, conferisce alla logistica un ruolo trasversale e, a differenza di quanto accade con il frazionamento delle attività logistiche tra le diverse aree funzionali, la gestione integrata della logistica interfunzionali è affidata ad una sola unità logistica dedicata, responsabile dell'intero processo, che regola il flusso fisico ed informativo dalla fase di approvvigionamento a quella di distribuzione. Con l'abbattimento dei confini aziendali, il numero di processi coinvolti cresce in misura rilevante e con esso cresce la complessità dell'integrazione logistica nella supply chain. Ciò dipende dalla varietà di entità coinvolte nel processo di approvvigionamento, produzione distribuzione, dalle connessioni organizzative che si generano e dai processi di business che si sviluppano attraverso le interazioni che, tra le entità, si vengono a creare per dar vita a rapporti di collaborazione.

Il ruolo strategico svolto dalla logistica è legato ai vantaggi di costo e di differenziazione che essa consente di raggiungere ed agli effetti che questi vantaggi generano sul valore economico della Supply Chain sul valore economico delle singole unità che vi partecipano; per queste ragioni si tende spesso a considerarla parte integrante della strategia aziendale.

⁶ “Vari aspetti dell’outsourcing logistico in ambito supply chain”, L. Fadda, pagg. 9-11, Impresa Progetto, Rivista on line del DITE, n.1, 2008

1.5 La gestione integrata della Supply Chain o Supply Chain Management.

La logistica integrata in ambito Supply Chain non va confusa con la gestione integrata del Supply Chain o Supply Chain Management.

Scopo del Supply Chain Management è la gestione integrata dell'intera catena del valore (supply value) che inizia con la progettazione del bene/servizio rispondente alle attese del mercato e termina con il servizio post vendita al cliente o con il flusso di ritorno dei prodotti. Il Supply Chain Management deve quindi sincronizzare tutte le operazioni di fornitura, produzione, distribuzione e vendita al fine di realizzare la performance attesa, in termini di tempo, di qualità, di costi e di ricavi. Il Supply Chain Management presenta aspetti strategici ed operativi:

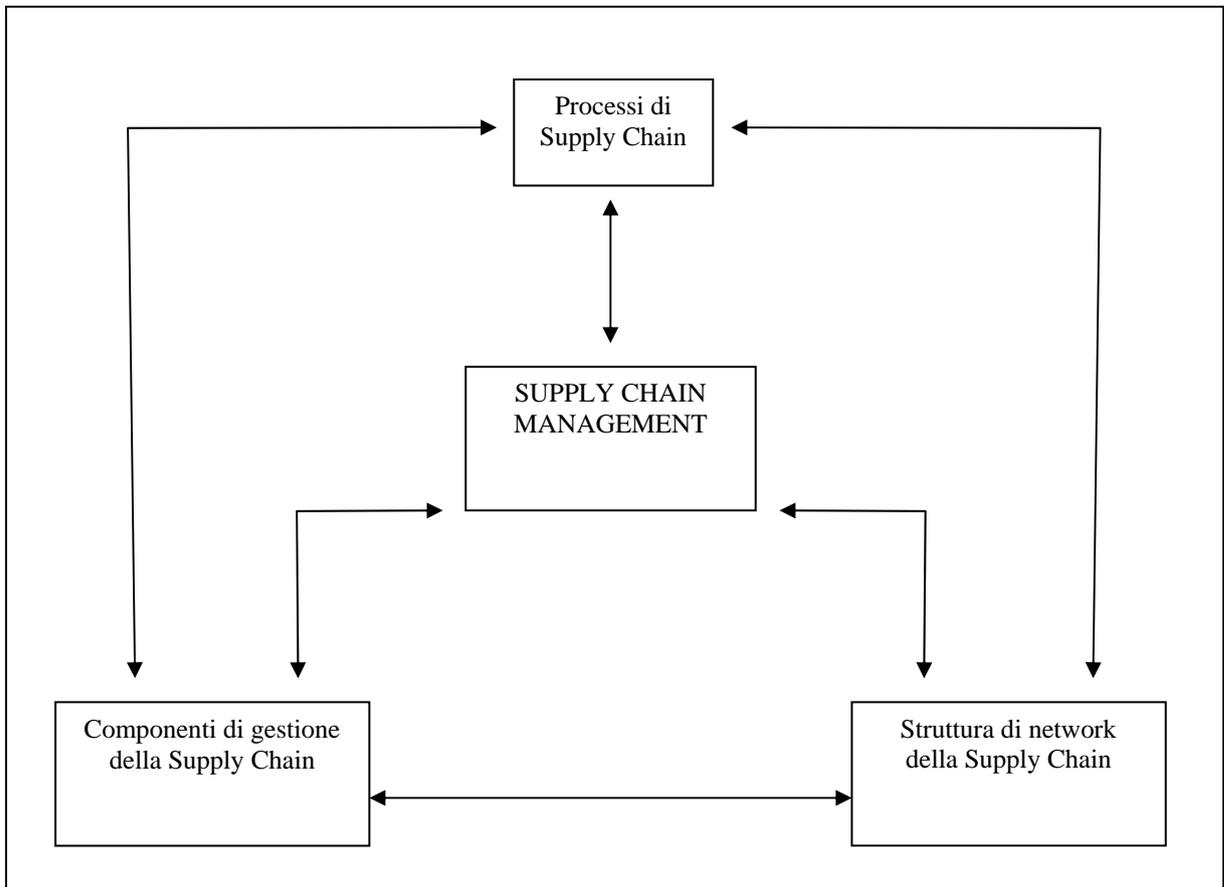
1. i primi riguardano la scelta inerente la struttura della catena e alla modalità di sviluppo delle relazioni che connettono le varie entità presenti nel business del Supply Chain;
2. i secondi concernono la programmazione , la realizzazione ed il controllo delle operazioni finalizzate a raggiungere gli obiettivi individuali del Supply Chain Management .

Tutto ciò deve essere supportato da un adeguato sistema informativo che consenta di trasmettere in tempo reale a tutti i soggetti coinvolti i dati di loro specifico interesse affinché possano monitorare il proprio business della supply chain di appartenenza .

Il Supply Chain Management richiede decisioni che implicano valutazioni di ordine quantitativo e qualitativo, quindi è necessaria una stima di misurazione che consenta di monitorare i fattori determinanti ai fini del raggiungimento della performance della supply chain. Occorre affiancare delle misure monetarie, o di altra natura, fisico tecnica e qualitativa allo scopo di visualizzare attraverso le loro molteplici combinazioni, la performance della Supply Chain da diverse prospettive: quella economica finanziaria, quella del cliente, quella dei processi e quella di innovazione e consentire così una razionale visualizzazione della generazione dei valori nella Supply Chain. Il processo di logistica integrata in ambito Supply Chain svolge un ruolo determinante in quanto favorisce

l'integrazione tra tutti processi gestionali nella Supply Chain e quelli dei soggetti che ne fanno parte⁷.

Tavola 2: Gli elementi del SCM.



Fonte: www.impresaprogetto.it.

⁷ “Vari aspetti dell’outsourcing logistico in ambito supply chain, L. Fadda”, pagg. 10-13, Impresa Progetto, Rivista on line del DITE, n.1, 2008

1.5.1 I processi

I processi chiave del Supply Chain Management sono quelli indicati nella figura 4, e si definiscono i core business del Supply Chain Management, ogni processo si interfaccia con altri sub-processi che delimitano da una parte la dimensione strategica e dall'altra quella operativa del Supply Chain Management.

Il primo processo di *sviluppo e gestione delle relazioni con il cliente* rappresenta il momento di avvio verso una gestione integrata della supply chain in quanto provvede ad identificare il cliente chiave allo scopo di selezionarli in funzione dei loro bisogni e delle loro esigenze. Ciascun segmento di clientela è affidato a un team che interagisce con gli stessi clienti un'ottica di reciproca collaborazione al fine di comprenderne le esigenze e di ridurre la variabilità della domanda. La performance del processo è misurabile attraverso la redditività per cliente.

Sul piano strategico il processo richiede decisioni volta definire:

- le strategie per individuare i sentimenti di clientela;
- i criteri di classificazione dei segmenti in relazione alle specificità di prodotto e di servizio da essa richiesti, nonché alle potenzialità di sviluppo del segmento ai livelli di competitività ed ai canali di distribuzione. Ciò consente di definire differenti standard qualitativi di prodotto e di servizio condivisi dai segmenti di clientela e si sono destinati.

Dal punto di vista operativo il processo in esame ha come obiettivo quello di progettare ed implementare il *product standard agreement* (PSA) attraverso i seguenti passaggi:

- formalizzazione dei segmenti di clientela sulla base di criteri individuati a livello strategico;
- costituzione dei vari team preposti alla gestione di ciascun segmento di clientela con l'obiettivo di rispondere efficacemente al loro richieste;
- redazione di una report da parte di ogni team sulle informazioni acquisite;

- individuazione da parte di ogni team delle possibili azioni di miglioramento, al fine di incrementare i livelli di vendita, contenere i costi e migliorare i servizi al cliente;
- progettazione e implementazione di un PSA, per ogni segmento di clienti;
- monitoraggio, rilevazione, controllo e comunicazione delle performance raggiunte.

Tavola 3: I processi e le funzioni nella supply chain

| FLUSSO INFORMATIVO | | | | | |
|---|----------------------------|---------------------------|---------------|-------------|-----------------------|
| fornitore II livello | fornitor e I livello | IMPRESA DI RIFERIMENTO | | Client e | client e finale |
| | Produzione | Acquist i | Logistic a | | |
| FLUSSO FISICO | | | | | |
| | Finanza | Ricerca e Sviluppo | | | |
| | | Marketing e vendite | | | |
| | | | | | |
| Sviluppo gestione delle relazioni con il cliente | | | | | |
| Gestione del servizio al cliente | | | | | |
| Previsione e gestione della domanda | | | | | |
| Gestione e adempimento dell'ordine | | | | | |
| Definizione del processo produttivo e della programmazione della produzione | | | | | |
| Sviluppo gestione delle relazioni con il fornitore | | | | | |
| Sviluppo commercializzazione di nuovi prodotti | | | | | |
| Gestione del flusso di ritorno dei prodotti | | | | | |
| | | = funzioni d'impresa | | | |
| | | = processi | | | |

Fonte: www.impresaprogetto.it

Il secondo processo la *gestione dei servizi* al cliente rappresenta il front-office con i clienti, ed è volta alla definizione dell'ordine, delle modalità e dei tempi di spedizione della merce, della disponibilità del prodotto. Le informazioni sono fornite in tempo reale e per questa ragione processo si interfaccia con le funzioni della produzione, della logistica e del commerciale.

Gli aspetti strategici del processo riguardano:

- la definizione delle strategie per ciascun PSA individuato;
- la definizione da parte di ciascun team delle procedure da seguire a fronte di eventi non previsti e dei coordinamenti interni ed esterni che si rendono necessari;
- la scelta delle infrastrutture, fisiche ed informatiche necessarie e l'implementazione della suddetta procedura.

A livello operativo i vari team attivano i processi necessari alla realizzazione di quanto definito sul piano strategico e sulla base degli strumenti indicati misurano i risultati raggiunti.

Il terzo processo *previsione gestione della domanda* si prefigge di bilanciare le richieste del cliente con le capacità e competenze che le diverse realtà aziendali sono in grado di fornire e si estrinseca nella stesura di un piano volto a coordinare volumi, tempi e localizzazione della domanda con le attività di approvvigionamento, produzione e distribuzione al fine di contemperare le loro capacità di risposta alle richieste che saranno loro fatte.

A livello strategico il team devono definire:

- gli strumenti di previsione a utilizzare;
- la strategia di comunicazione da applicare;
- le procedure per coordinare la domanda con le capacità di approvvigionamento, produzione e vendita;
- un sistema di contingentamento per fronteggiare eventi interni ed esterni che modificano i bilanciamenti individuati.

A livello operativo si provvede alla realizzazione di quanto definito in sede strategica.

Il quarto processo relativo alla *gestione e adempimento dell'ordine* rappresenta un punto chiave per il Supply Chain Management in quanto mira a raggiungere una gestione completa dell'ordine lungo le differenti sequenze della catena di fornitura. Per raggiungere una più efficace integrazione tra produzione, logistica e distribuzione e poter rispondere alle richieste dei clienti secondo le sue attese, è importante la collaborazione da parte di tutti i soggetti del supply chain.

La dimensione strategica del processo deve fornire:

- una definizione dell'obiettivo *servizio al cliente* che intende raggiungere secondo quanto stabilito dal marketing e una definizione della struttura nella supply chain;
- una valutazione sulla fattibilità dell'intera esecuzione dell'ordine;
- una valutazione sulla consistenza sull'efficacia del network logistico.

Operativamente si attiva nei seguenti processi:

- comunicazione dell'ordine,
- acquisizione dell'ordine;
- attivazione ordine,
- flusso documentale;
- predisposizione dei materiali e prodotti nei magazzini;
- ordine di consegna.

Il processo di programmazione della produzione è volto all'implementazione della logica pull in base alla quale le imprese di canale devono produrre distribuire quanto richiesto dal mercato, sia dal punto di vista quantitativo sia da quello qualitativo⁸. Questo orientamento, oltre a conferire flessibilità al processo, al vantaggio di ridurre il numero di lotti di produzione, consentire una capacità di risposta rapida cliente e permette inoltre di fronteggiare eventuali cambiamenti nelle richieste del cliente, a costi più contenuti.

Il sesto processo *sviluppo e gestione delle relazioni con il fornitore* è finalizzato a definire e sviluppare il sistema relazionale di lungo termine con un numero ristretto e selezionato di fornitori in un'ottica collaborativa al fine di ottenere reciproci vantaggi (logica win-win).

Il processo di *sviluppo e commercializzazione di nuovi prodotti* occupa un posto di primaria importanza nel Supply Chain Management in quanto condiziona il suo successo sul mercato. Accorciare i tempi che intercorrono tra la creazione di nuovi prodotti e la loro collocazione sui mercati significa acquisire competitività e la riduzione del time to market è l'obiettivo principale di questo processo. Esso, infatti, favorisce l'integrazione tra i vari anelli della catena accorciando la distanza fornitore-cliente.

La *gestione dei flussi di ritorno dei prodotti* rappresenta l'ultima parte del processo logistico.

⁸ Nella logica pull l'attenzione è rivolta principalmente al cliente.

Le otto tipologie di processi sopra elencati presentano elementi di differenziazione in funzione delle specifiche caratteristiche culturali ed organizzative del supply chain di riferimento, soprattutto in relazione al settore in cui questa opera.

1.5.2 La struttura

Riguardo all'aspetto strutturale, va osservato che il Supply Chain Management assume differenti livelli di complessità in relazione sia alle tipologie di prodotto realizzati ed alle loro modalità di fabbricazione, sia alla localizzazione ed alle specifiche caratteristiche dei mercati serviti, sia al numero e alla localizzazione dei fornitori individuati e alla disponibilità di materie prime. In funzione di tali variabili le entità coinvolte si distinguono in entità di produzione ed entità di servizio e in entrambe i raggruppamenti si trovano entità che svolgono un ruolo critico per il successo della Supply Chain. Tra le prime rientrano i punti di approvvigionamento e quelli di vendita, i centri di produzione, gli impianti di assemblaggio e quelli di produzione. Le entità di servizio sono invece quelli che si occupano delle operazioni di servizio quali il trasporto, la gestione dei magazzini, la gestione di centri di distribuzione.

Nella stessa categoria rientrano le entità che forniscono servizi di integrazione e di coordinamento ai processi della Supply Chain, ossia entità di logistica. La loro funzione, è quella di fornire specifici servizi finalizzati all'integrazione ed al coordinamento della catena logistica, come ad esempio il trasporto, contemperando le esigenze di tutti soggetti coinvolti, e nella prospettiva di razionalizzazione i flussi nell'intero processo di approvvigionamento, produzione e distribuzione.

La definizione della struttura resta comunque un aspetto importante anche per la progettazione di un efficace sistema relazionale da implementare all'interno del Supply Chain, che garantisca un flusso di informazioni da condividere con l'ausilio di appropriate reti informatiche, per implementare un processo logistico che intervenga sui principali punti nodali della catena.

1.6 La diffusione della Supply Chain

Ci sono molte ragioni per le quali gestire la Supply Chain è diventato un tema fondamentale in questi ultimi anni.

In primo luogo sono poche le imprese che sono ancora integrate verticalmente, ossia mantengono al proprio interno tutte le fasi del processo produttivo. Le aziende, infatti, sono diventate più specializzate e cedono a fornitori esterni le attività che non generano un'alta resa dei capitali investiti. Queste organizzazioni hanno inoltre compreso che quando trattano con altri partners all'interno della Supply Chain, il loro successo è legato a quello degli altri.

Un secondo aspetto riguarda la crescente competizione nazionale ed internazionale. I clienti, infatti, hanno molte fonti per soddisfare la domanda di beni. Collocare i prodotti lungo il canale di distribuzione per ottenere il massimo livello di servizio per il cliente, al minimo costo possibile, è diventato quindi di cruciale importanza. In passato le aziende, cercavano infatti di risolvere il problema mantenendo alti livelli di scorte lungo la Supply Chain, ma l'instabilità nei mercati provocavano alti rischi e alti costi di gestione dei magazzini che essi ripercuotevano su quelli di prodotto.

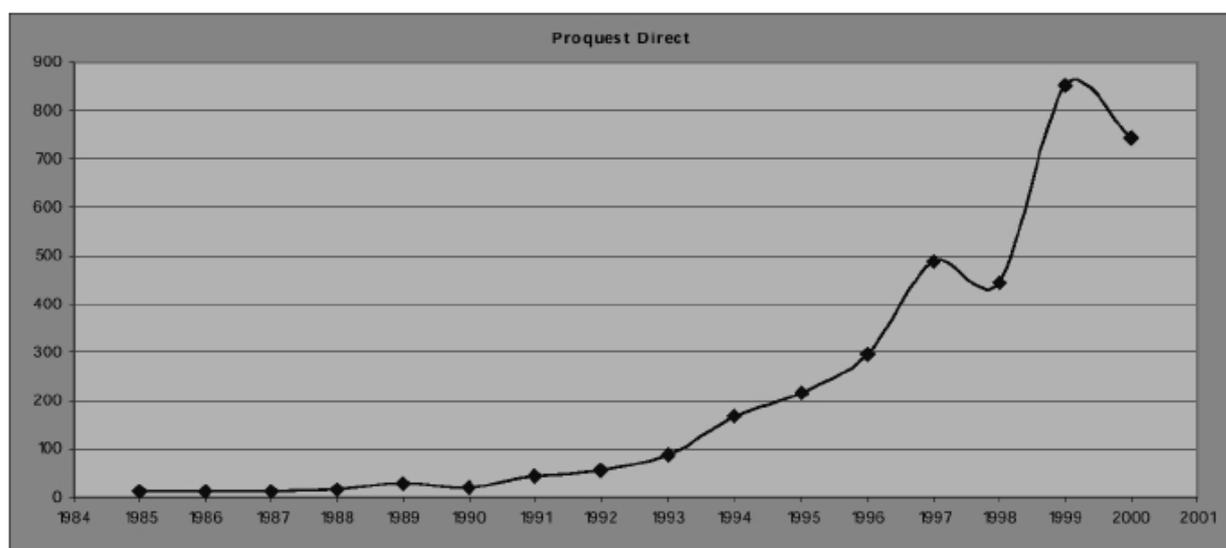
Il terzo motivo è la consapevolezza maturata da molte imprese sul fatto che massimizzare le prestazioni di un reparto od una funzione può portare a non ottimizzare le prestazioni dell'intera organizzazione. Questo significa che bisogna considerare l'intera Supply Chain per capire l'impatto delle decisioni prese in una specifica area.

In sintesi, i mutamenti richiesti nel management sono dovuti ai seguenti cambiamenti nel modo di fare business dei produttori:

- grande condivisione di informazioni tra rivenditori e clienti;
- processi di business orizzontali che costituiscono la visione verticale per funzioni dell'azienda;
- passaggio dalla produzione di massa verso la produzione personalizzata;
- aumento dell'outsourcing e contemporanea riduzione del numero dei fornitori;
- grande enfasi sull'organizzazione e sulla flessibilità dei processi;
- necessità di sistemi di supporto alle decisioni in tempo reale;
- crescente pressione per l'introduzione rapida di nuovi prodotti.

Le aziende stanno quindi cercando di modernizzare e semplificare tutte le operazioni per minimizzare il tempo di progettazione e di consegna dei propri prodotti. Per questi motivi, una gestione attenta della Supply Chain è diventata di estrema importanza. I managers delle imprese appartenenti alla Supply Chain devono quindi interessarsi del successo dei propri partners, per rendere competitivo l'intero sistema e non la singola organizzazione⁹.

Tavola 4: andamento della popolarità del SCM.



Fonte: IPSERA 2001

Mantenere un buon vantaggio competitivo non è facile per le aziende, ed inoltre la competizione all'interno del mercato le spinge a perseguire obiettivi di efficienza che spesso sono in contrasto con i tentativi di cambiamento. Oggi, però, il Supply Chain Management è considerato come un consistente vantaggio competitivo ed è un elemento di differenziazione per le imprese che investono risorse nella realizzazione della Supply Chain, soprattutto perché ciò conferisce un'immagine di modernità e di efficienza.

⁹ "Supply Chain Management: un metodo per aumentare la competitività riducendo l'incertezza e aumentando il servizio fornito al cliente", A. Pessotto, pag. 2, Università degli studi di Urbino, 2009.

1.7 Le linee di sviluppo della Supply Chain

L'obiettivo primario da seguire per costruire una Supply Chain efficace è minimizzare il flusso di materie prime e prodotti finiti in ogni punto della filiera per incrementare la produttività e ridurre i costi. È estremamente utile, quindi, fissare delle linee guida per una efficiente creazione e gestione della Supply Chain. Le imprese che operano con successo al loro interno gestiscono i seguenti elementi critici sia a livello di singola funzione aziendale che a livello dell'intera catena prodotti.

Organizzazioni flessibili

Un aspetto importante per qualsiasi fornitore è la prontezza di risposta alle richieste dei clienti, realizzata mediante un'organizzazione flessibile. Quest'ultima supporta la produzione e la rete distributiva mediante il conseguimento di efficienza nelle operazioni, e consente di aumentare il livello di servizio in termini di consegne frequenti, puntuali ed affidabili.

Rapporti organizzativi

Le alleanze strategiche e le partnerships sono fondamentali per il successo delle supply chain. Le aziende devono concentrare le loro attenzioni sull'intera Supply Chain per ridurre il numero dei fornitori con cui trattare. In particolare, devono cercare di sviluppare particolari accordi con i partners che realizzano i componenti critici in merito agli standard qualitativi e alle modalità di consegna che dovrebbero seguire le logiche delle *just in time* (JIT).

Coordinamento dell'intera Supply Chain

Ogni azienda può trovarsi all'interno di più Supply Chain ed ognuna di queste può avere diverse esigenze di business. È importante adottare criteri di gestione multi canale quando si condividono risorse comuni tra differenti Supply Chain per permettere la reciproca integrazione.

Potenziamento delle comunicazioni

Sia l'incertezza che il livello dei magazzini possono essere ridotti attraverso il potenziamento delle comunicazione tra i membri della Supply Chain. Una relazione di successo tra cliente fornitore, si costruisce condividendo informazioni sullo sviluppo

prodotto, sui costi, sulla domanda e sui piani di consegna dei materiali per alimentare la produzione.

Esternalizzazione delle attività secondarie

In un'azienda si possono individuare due tipi di attività. Le attività primarie caratterizzanti l'azienda stessa sono quelle nelle quali risiede il know-how e dove si ottiene un alto valore aggiunto, con il miglior rendimento dei capitali investiti. Le attività secondarie sono quelle non chiave, che possono essere esternalizzate affidandole ad altre imprese in grado di realizzarle con maggior efficienza attraverso il cosiddetto “outsourcing”.

Risposta al mercato di tipo “make to order” (MTO)

Questa strategia di produzione si contrappone alla risposta di tipo “make to stock” dove l'azienda soddisfa la domanda del mercato attraverso i prodotti a magazzino. Nel “make to order”, invece, la domanda genera i ordini di produzione per aziende quindi si opera con logica *pull*. Questa metodologia consente enormi vantaggi soprattutto in termini di riduzione di capitale immobilizzati ma richiede un elevato grado di efficienza all'interno della Supply Chain.

Gestione efficiente dei magazzini

In passato, accumulare scorte era una normale pratica per difendersi dal rischio di avere picchi di domanda non previsti. Oggi, le aziende si sono rese conto che anche il livello di magazzino comportano costi eccessivi e quindi cercano di spostare altrove lungo la Supply Chain queste giacenze molte imprese, inoltre, richiedono sempre più spesso forniture frequenti ed in piccoli lotti.

I primi quattro punti hanno un potenziale impatto sull'azienda a livello macro, cioè generale, mentre gli altri riguardano il livello micro, cioè funzionale. Un buon coordinamento della Supply Chain si ottiene quando gli obiettivi a livello macro e a livello micro sono perseguiti in modo congiunto. Questo comporta l'integrazione fra le strategie generali dell'azienda con quelle funzioni¹⁰.

¹⁰ “Supply Chain Management: un metodo per aumentare la competitività riducendo l'incertezza aumentando il servizio fornito al cliente”, A. Pessotto, pag. 3, Università degli studi di Urbino 2009.

1.8 I problemi della Supply Chain

Uno dei problemi che affliggono le Supply Chain è il cosiddetto “effetto Forrester” conosciuto anche come principio di accelerazione. Secondo questo principio un cambiamento del 10% delle vendite dei rivenditori al dettaglio può provocare una variazione di oltre 40% della domanda dei produttori. Questo fenomeno è causato da tempi di direzione e di elaborazione lenti tra i partner del Supply Chain, in particolare le variabili chiavi sono:

- la distorsione delle informazioni;
- i ritardi nella propagazione dei dati;
- le soglie di variazione massime degli ordini ammessi dai membri della supply chain;
- i lead time associati a queste variazioni degli ordini.

Il panico conseguente all'imprevisto non fa altro che aumentare l'ampiezza dell'effetto a causa di reazioni correttive spropositate come l'incremento eccessivo del livello dei magazzini. Il principio di accelerazione causa quindi forti oscillazioni nel livello delle scorte provocando malcontenti tra i membri della Supply Chain. In realtà la causa dell'inefficienza non è da imputare al singolo, ma all'intero sistema. L'effetto può essere ridotto se le informazioni sui consumi sono condivise lungo l'intera Supply Chain in modo rapido e preciso. Le distorsioni e i ritardi nella trasmissione di dati, infatti, provocano nelle aziende la tipica reazione di acquisire personale e capacità produttiva supplementare. Questa reazione è conosciuta come *sindrome dal lead time o da scorte di sicurezza*.

L'effetto continua ad intensificarsi portando ad un aumento inutile della capacità produttiva con un notevole incremento dei relativi costi. Il sovraccarico continua fino a che subentra il secondo fenomeno causato dalla distorsione dei dati sulla domanda. Quest'effetto è chiamato *sindrome da riduzione dei magazzini*.

Essi sono il risultato del tentativo delle aziende di ridurre l'eccesso di scorte causato dalla prima sindrome. Senza cambiamenti all'interno del processo, questi due fenomeni si alimentano reciprocamente in un loop continuo.

Emerge quindi ancora una volta l'importanza dell'integrazione della Supply Chain intesa come visibilità delle informazioni da parte di ogni membro della filiera produttiva. Per facilitare l'implementazione di una Supply Chain efficiente ed evitare i problemi sopra

descritti è quindi importante che tutte le aziende interessate seguano un insieme comune di principi, strategie, politiche ed indicatori di prestazione.

Capitolo 2

I processi di Supply Chain Management: la loro centralità nella funzione di marketing

2.1 Marketing, funzioni e processi aziendali

Le teorie funzionaliste dell'impresa, da cui discendeva la struttura organizzativa di tipo funzionale, tendevano a fare del marketing una delle funzioni basilari su cui era fondata la vita dell'impresa insieme alla produzione, all'amministrazione, alla ricerca e sviluppo e alla finanza. In un primo tempo la funzione di marketing fu denominata più semplicemente commerciale e di vendita a sottolineare ancora più l'obiettivo di attirare e trattenere i clienti. Certo è che le funzioni erano in qualche modo dei compartimenti che, sia pure coordinati ad un unico fine, finivano con l'orientare l'impresa in un modo piuttosto che nell'altro. Per questo è opportuno riconoscere nel comportamento imprenditoriale una derivazione dell'orientamento assunto nei riguardi del mercato, della filosofia cioè con la quale i bisogni del consumatore vengono intermediati. Sono stati così individuati:

- *Orientamento alla produzione*: secondo tale approccio i consumatori privilegiano i prodotti disponibili e a basso costo. Applicabile su quando la domanda supera l'offerta e quando il prezzo troppo elevato.
- *Orientamento al prodotto*: secondo tale filosofia i consumatori preferiscono i prodotti di qualità e prestazioni più elevate. Ne consegue la focalizzazione sul miglioramento continuo e sulla tecnologia più avanzata come fattore chiave.
- *Orientamento alla vendita*: secondo tale impostazione i consumatori non acquistano i prodotti in quantità adeguata se l'azienda non realizza azioni di vendita e non attiva una campagna promozionale aggressiva. Si applica tipicamente ai beni caratterizzati da domanda debole, a situazioni di eccellenza dell'offerta.
- *Orientamento al mercato*: secondo tale orientamento i consumatori tendono a riservare la loro attenzione a prodotti che presentano attributi a livelli percettivi omogenei rispetto ai bisogni ed alle preferenze.

- *Orientamento al marketing*: secondo tale filosofia è necessario prima di tutto determinare il mercato obiettivo, che viene definito dalla conoscenza dei bisogni dei consumatori.
- *Orientamento alla relazione con il cliente*: tale approccio prende le mosse dal riconoscimento che il cliente è un valore e che dal livello di servizio offerto grande la sua soddisfazione. Il connotato che maggiormente caratterizza la reingegnerizzazione centrale in una logica customer centered è rappresentato dalla focalizzazione delle energie organizzative sulla creazione di valore per il cliente.

La fedeltà della clientela, l'immagine di marca e d'azienda, le relazioni con la domanda scaturiscono da una matrice comune, caratterizzata dalla capacità dell'impresa di accrescere, rispetto ai concorrenti, il valore offerto al mercato¹¹. Valore che a sua volta fa accrescere il reddito reale dell'investitore ovvero il valore dell'impresa stessa.

Tuttavia, per raggiungere questo obiettivo l'organizzazione deve progettare ed attuare molte attività pratiche denominate *processi aziendali o operativi*¹².

Per capire ciò che sta avvenendo oggi è necessario comprendere l'integrazione del marketing con i processi aziendali e con il valore per gli azionisti. Sotto tale aspetto si può dimostrare che tra i processi aziendali centrali che generano valori per i clienti la gestione della catena di fornitura (SCM) ricopre un ruolo cruciale.

¹¹“ Costruire la fedeltà”, B. Busacca, Il sole 24 ore libri, 2000

¹² Per altro non si dimentichi che il concetto di processo aziendale di gestione sembra del tutto simile a quello di vie gestionali elaborato molto tempo prima da Corsani (1936).

2.2 La Supply Chain Management (SCM): il suo contributo alla creazione del valore

L'obiettivo del Marketing B2C (business to consumer) non è soltanto fare in modo che l'impresa venda il prodotto/servizio al cliente, ma è anche quello di riuscire a fidelizzare il consumatore. Bisogna, tuttavia, tenere presente che per soddisfare il cliente l'impresa non deve distruggere valore, quindi, è necessario trovare un equilibrio tra *customer satisfaction* e creazione del valore.

A livello macro la creazione di valore per il cliente postula la realizzazione di tre compiti organizzativi:

1. sviluppare nuove soluzioni per i clienti o rivitalizzare quelle attuali;
2. collegare in continuazione l'acquisto di input con la loro trasformazione in output desiderati dai clienti;
3. creare e fare leva su collegamenti e relazioni a entità esterne, in particolare canali e consumatori finali.

E' di facile constatazione che il secondo obiettivo si può perseguire attraverso il processo di Supply Chain Management che incorpora tanto l'acquisizione di tutti gli input fisici quanto l'efficienza e l'efficacia con cui essi sono trasformati in soluzioni per i clienti.

Il processo di Supply Chain Management si suddivide in sottoprocessi quali l'identificazione e la qualificazione dei venditori potenziali, la gestione dell'assemblaggio dei prodotti, l'acquisto, l'installazione e la manutenzione delle tecnologie di processo, l'organizzazione della logistica esterna, la distribuzione, la rete del servizio al cliente, la gestione dei costi, del prezzo, del trattamento dell'ordine e del suo adempimento. Molti di questi sottoprocessi possono essere ulteriormente definiti processi a livello micro. Così ad esempio il trattamento e l'adempimento dell'ordine potrebbe essere suddiviso in una sequenza di sotto processi di specifiche fasi: la presa dell'ordine, la trasmissione interna dell'ordine, l'allestimento dell'ordine, la spedizione dell'ordine, l'approvvigionamento del pagamento.

Nonostante i processi di Supply Chain Management possono essere visti come primi conduttori del valore dei clienti, le modalità con cui sono attuati dipendono da fattori macro ambientali e competitivi nel contesto entro i quali questa progettazione avviene.

Sotto tale profilo si possono considerare cinque cambiamenti che si ritiene possano caratterizzare largamente il contesto competitivo prossimo e influenzare in modo determinante la posizione di mercato di un'impresa¹³:

1. il focus sul prodotto lascia il posto alla funzionalità del cliente;
2. la differenziazione del prodotto si evolve verso la personalizzazione;
3. gli scambi basati sulla transazione sono rimpiazzati dalla familiarità con il cliente basata sulla relazione;
4. la competizione azienda - azienda è sempre più sostituita dalla competizione tra reti;
5. economie di scopo e ritorni crescenti si aggiungono alle economie di scala.

La tavola 1 riassume l'impatto dei cambiamenti qui considerati sui processi di Supply Chain Management.

Tavola 5: l'impatto dei cambiamenti sul SCM.

| CAMBIAMENTI POSIZIONE DI MERCATO | SUPPLY CHAIN MANAGEMENT |
|---|--|
| dal focus sul prodotto al focus sulla funzionalità per il cliente | <p>progettare e gestire la SC per ottenere ed utilizzare le materie prime e le forniture migliori sotto il profilo funzionale</p> <p>progettare, gestire e integrare la propria SC con quelle dei fornitori e dei clienti</p> |
| dalla differenziazione del prodotto alla soluzione personalizzata | <p>acquisire, movimentare ed utilizzare materie prime, componenti e così via, così che il prodotto sia nelle più differenziato rispetto ai rivali attuali e futuri</p> <p>gestire integrare tutti gli elementi di SC per facilitare la progettazione, sviluppo, produzione e consegna di soluzioni</p> |
| dalla transazione alla familiarità basata sulla relazione | <p>una serie di contratti indipendenti con fornitori esterni e progetti di sconnessi con unità interne</p> <p>sviluppo di relazioni con fornitori esterni per la futura generazione di forniture</p> |

¹³“Marketing ,Business Processes, and Shareholder Value: an Organizationally embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing”, R. Fahey, Journal of marketing, 1999

| | |
|--|--|
| dalla competizione solitaria alla rivalità reticolare | tendenza ad enfatizzare proprietà e controllo di ogni elemento di SC conduzione e partecipazione in molte reti di catena di fornitura per creare forniture che altrimenti sarebbero impossibili, per esaltare l'efficienza della catena e così via |
| dal economie di scala all'economia di scopo è di ritorno crescente | enfasi sull'efficienza delle relazioni del venditore, sul controllo delle scorte, sulla logistica, sulla produzione e così via leve su tutte le sfaccettature della catena di fornitura per facilitare un obiettivo prodotto cliente più grande e ritorni crescenti |

Fonte: elaborazioni di Antonio Borghesi¹⁴ su Srivastava, Shervani, Fahey (1999).

2.3 Il processo di Supply Chain Management orientato al mercato

Il cambiamento verso un processo di Supply Chain Management orientato al mercato porta a passare da un focus sull'ottenimento di input, alla progettazione, gestione e integrazione delle aziende della propria Supply Chain con quelle sia dei fornitori e dei clienti. Essa enfatizza il coordinamento e l'integrazione delle funzioni e attività di Supply Chain per facilitare la progettazione, lo sviluppo e la fornitura di soluzioni piuttosto che l'acquisto e la trasmissione di materiali, forniture, componenti e prodotti finiti.

Un modo per pensare alla qualità delle consegne al cliente è in termini delle sette G della soddisfazione del cliente: giusto prodotto, consegne nel giusto posto, nel giusto tempo, nella giusta condizione e confezionamento, nella giusta quantità, al giusto costo, e al giusto cliente. Tutta la Supply Chain deve essere misurata nella sua performance in queste categorie.

I produttori con le migliori performance di Supply Chain hanno dalla 50% all'80% in meno di scorte rispetto ai loro competitori¹⁵.

¹⁴ "I processi di Supply Chain Management, product development management e customer relationship management: la nuova alleanza e la loro centralità nella funzione marketing", A. Borghesi, pag. 28, articolo su web, 2007.

¹⁵ "Logistics Capabilities Intensify with the Assistance of Information. Front line solution", I. Krizner, 2000

Le imprese di logistica usano tecnologie di informazioni innovative per aggiungere valore sia nei confronti dei produttori che dei loro clienti.

L'interpretazione dell'informazione è divenuta una funzione chiave dei fornitori di logistica poiché i produttori dipendono sempre più da hardware e software di alta tecnologia per applicazioni aziendali critiche. Le loro infrastrutture sono condotte da sistemi fortemente reticolari e la dipendenza da questi sistemi è enorme.

Il modello SCOR è un modello di Supply Chain Management messo a punto dalla Supply Chain Council e definisce il livello delle informazioni di base occorrenti per configurare adeguatamente una Supply Chain e per valutare i risultati, sia in termini di indicatori fisici che economici. Il modello si fonda su quattro sotto processi integrati: la pianificazione, l'approvvigionamento di risorse, la produzione e la consegna. La pianificazione comporta il disegno o ridisegno della catena e rende necessaria l'identificazione delle richieste da soddisfare, degli scopi che si vogliono raggiungere e delle risorse. L'approvvigionamento si riferisce alla ricezione, controllo e immagazzinamento dei materiali delle informazioni. La produzione riguarda il processo di realizzazione del prodotto, il controllo, l'imballaggio, l'immagazzinamento e il rilascio del prodotto. La consegna fa riferimento alla gestione degli ordini dei clienti, alla gestione del magazzino, al trasporto e all'installazione. L'obiettivo del Supply Chain Management è di sincronizzare le richieste di servizio dei clienti con i flussi di materiali provenienti dai fornitori in modo da contemperare gli obiettivi in conflitto tra alto servizio e bassi costi.

Il Supply Chain Management cerca di spostare il *Customer Order Decoupling Point* sempre più all'indietro. Nei modelli del passato i bisogni dei clienti coinvolgevano solo il sotto processo di consegna e la conseguenza era che il processo di approvvigionamento e quello di produzione dovevano basarsi su modelli di previsione e su magazzini. Quando i bisogni dei clienti si sono trasferiti anche alla produzione, i modelli di previsione e magazzini restarono funzionali solo al processo d'approvvigionamento. Il Supply Chain Management si cerca di eliminarli anche da quest'ultimo processo.

I sette principi fondamentali per il successo di un processo Supply Chain Management possono essere:

1. segmentazione dei clienti in base ai servizi richiesti. Da ciò deriva la possibilità di conoscere il valore relativo delle cliente e di sviluppare un prodotto/servizio adatto ad ogni segmento. Le imprese non conoscono né la situazione finanziaria né i costi dei loro clienti e quindi non possono valutare la profittabilità del segmento;

2. progettazione della rete logistica in base ai servizi richiesti. Adattarsi alle richieste logistica è fonte di differenziazione per il produttore. Per adottare soluzioni differenziate per cliente sono necessarie informazioni appropriate, congrue, tempestive e continuative;
3. attenzione ai segnali di mercato. L'organizzazione per funzioni di molte aziende ha creato gravi problemi: il commerciale di solito prevede domanda crescente e la produzione deve arrangiarsi a capire quanto realmente il mercato assorbe. Se il distributore condividesse le informazioni sulla domanda del consumatore finale con il produttore e quest'ultimo gli gestisse il magazzino si otterrebbe un miglioramento generale. Ma bisogna che la qualità delle informazioni sia elevata;
4. differenziazione del prodotto il più possibile vicino alla cliente. I produttori che cercano di andare incontro al bisogno del singolo cliente, cercano di ritardare la differenziazione del prodotto il più tardi possibile, evitando il problema di dover aumentare le scorte di prodotti finiti. Per poter differenziare il prodotto il più possibile vicino al cliente la fase di progettazione è fondamentale perché bisogna creare un prodotto modulare;
5. gestione delle risorse per ridurre i costi materiali e dei servizi. Passando con i fornitori da un rapporto avversariale¹⁶ (di transazione) ad un rapporto di partnership la riduzione dei costi diviene un obiettivo condiviso per abbassare i prezzi finali ed aumentare i margini di tutti gli attori della catena;
6. sviluppo di un sistema informativo di Supply Chain Management che supporti livelli multipli di decisioni. Per monitorare processi molte aziende sono passate a sistemi informativi di gestione integrata. Questi sistemi catturano grandi quantità di dati ma non possono tradurli in supporto alle decisioni. Inoltre i dati che servono sono spesso fuori dal sistema in poche imprese sono connesse per ottenere le informazioni necessarie. Per connettere i vari anelli della catena si devono utilizzare strumenti condivisi come ad esempio il Web;
7. adozione di sistemi di misurazione per canale e non per funzione. Il servizio, ad esempio, deve essere misurato in termini di perfezione

¹⁶ in passato il rapporto tra impresa fornitrice e impresa cliente, era avversaria, in quanto le tecniche erano semplici. Ora le impresa fornitrice può risolvere dei problemi, "problem solving". Infatti ora nasce un rapporto collaborativo tra impresa cliente e impresa fornitrice, si parla appunto di partnership

dell'ordine. Si dovrebbero perciò utilizzare logica *activity based* in modo da considerare i costi sostenuti ad esempio per il confezionamento personalizzato o per consegne giornaliere di piccole quantità invece che mensili settimanali. Ciò comporta ovviamente, che il sistema di controllo sia trasversale alla catena in modo che tutti misurino le stesse prestazioni.

Bisogna creare un maggiore integrazione funzionale incrociata, dal sviluppo del prodotto, passando per le attività d'acquisto e produzione. Va preferita una soluzione integrata con le diverse funzioni aziendali con l'obiettivo di estrarre il meglio dalla situazione di partenza, considerando Internet un'ulteriore leva per sfruttare al meglio le potenzialità esistenti¹⁷.

2.4 Valore economico dell'impresa e relazioni con i clienti

Per comprendere l'origine dei vantaggi economici che l'impresa può conseguire grazie a relazioni durature e leali con i clienti è utile partire dall'esame dei due elementi che costituiscono il valore dell'impresa:

- il valore attuale;
- il valore delle opportunità di sviluppo (opzioni reali).

Due elementi che, a ben vedere, sono scomponibili con riferimento ad ogni singola relazione. Ciascun cliente, infatti, ha un valore attuale (*customer lifetime value*) e un valore potenziale, legato alle opportunità di sviluppo della relazione con l'impresa; e la somma di valore attuale e valore delle opzioni di sviluppo di un cliente rappresenta quella che, nel gergo manageriale, viene definita Customer Equity¹⁸ (capitale cliente).

È intuibile, inoltre, che la Customer Equity dei singoli clienti è agevolmente ricomponibile, fino a considerare il valore globale dell'impresa quale sommatoria del valore di ogni singola relazione con i propri clienti¹⁹.

¹⁷ “I processi di Supply Chain Management, product development management e customer relationship management: la nuova alleanza e la loro centralità nella funzione marketing”, A. Borghesi, pag. 5, articolo su web, 2007.

¹⁸ Con questa espressione si indica la somma di valore attuale (Customer Lifetime Value) e di valore potenziale (legato alle opportunità di sviluppo della relazione con l'impresa) di ciascun cliente.

I principali vantaggi delle relazioni con il cliente sono riconducibile alla stabilità e alla durata prospettica dei flussi di ricavo, di cassa, generati dai clienti fedeli, in parte dovuti ai minor costi che devono essere sostenuti per relazioni che durano nel tempo. Importanti vantaggi, inoltre, possono essere valorizzati se l'impresa sviluppa una fedeltà basata sulla fiducia e sull'impegno dei clienti a proseguire nella relazione, e ancora di più se si giunge alla lealtà verso l'impresa. In tali casi, infatti, i vantaggi economici sono anche quelli potenziali che dipendono da tutte le opportunità di crescita del valore attuale dei clienti (maggiore penetrazione, cross selling²⁰, trading up, passaparola e acquisizione di nuovi clienti, brand e business extension).

Il cliente deve essere preliminarmente soddisfatto; solo una soddisfazione ripetuta nel tempo può generare fedeltà. Affinché la fedeltà sia stabile è necessario che il cliente, in una fase successiva della relazione, si convinca che l'impresa è in grado di innovare e mantenere un'offerta di valore superiore rispetto ai concorrenti. L'ultima importante fase che caratterizza che il comportamento del cliente conduce alla lealtà. Si tratta di una fase che non tutti i clienti raggiungono e che si basa sulla percezione di equità e correttezza dell'impresa. In genere il cliente giunge a tale fase quando vede riconosciuta la propria fedeltà con "premi" costituiti da maggiori benefici o minori costi coerenti con la sua funzione del valore.

Le strategie per rafforzare le relazioni con la base clienti e per aumentarne il valore, oltre ad investire sulla customer satisfaction, presupposto di ogni politica relazionale, prevedono che le imprese realizzino idonei loyalty program²¹, ovvero strategia che mirano ad aumentare il valore differenziale offerto ai clienti all'aumentare della loro fedeltà e della durata della relazione.

Al tempo stesso l'impresa, proprio con i clienti più fedeli e leali, può attivare strategie di crescita sia mediante convenzionali campagne per il cross selling (ampliamento) e il trading up (miglioramento) del mix di prodotti offerti sia con azioni volte ad acquisire conoscenze dai clienti e, quindi, capacità innovativa²².

¹⁹“Vendite e trade marketing”, a cura di S. Vicari, pag. 159, Università Bocconi Editore, Egea- la Repubblica, 2005

²⁰ Situazione che si verifica quando, stimolando le vendite di determinati prodotti, si incrementano congiuntamente quelle di beni a questi complementari, ma appartenenti a classi di prodotto differenti; il cross-selling può sfruttare sia le complementarità d'acquisto sia quelle di consumo.

²¹ Insieme di attività tese a sviluppare e estendere le relazioni con la propria clientela in un'ottica di lungo periodo.

²²“Vendite e trade marketing”, a cura di S. Vicari, pag. 220, Università Bocconi Editore, Egea- la Repubblica, 2005

Capitolo 3

Alcuni aspetti dell'outsourcing logistico

3.1 L'esternalizzazione della logistica

Molte aziende per migliorare la propria competitività sul mercato decidono di decentrare la gestione di alcuni processi facendo ricorso all'outsourcing, al fine di concentrare le risorse di cui dispongono sulle attività che costituiscono il proprio core business e migliorare le prestazioni dei servizi che si decidono di affidare a terze economie. La decisione di decentrare la logistica si colloca in un percorso di riorganizzazione e di rinnovamento delle attività logistiche avviate da una realtà aziendale quando non le considera più idonee a rispondere con efficacia ai cambiamenti del contesto nel quale opera.

Tale decisione dà l'avvio ad un processo attraverso il quale si affida a fornitori esterni, per un periodo contrattuale definito, la gestione di una o più attività logistiche riguardanti l'approvvigionamento, il trasporto, la distribuzione finale, lo stoccaggio di materie prime e prodotti finali, e altro. L'outsourcing della logistica si fonda su alcuni presupposti di base:

- realizzare nuove efficienze gestionali;
- ridurre i costi fissi;
- migliorare le prestazioni per il cliente;
- liberare risorse da investire nell'attività di successo.

Se fino a qualche anno fa l'outsourcing logistico si concretizzava nella esternalizzazione del trasporto, inteso come mero trasferimento di costi e persone da un luogo ad un altro, oggi la logistica rappresenta molto di più.

Un'ulteriore ragione che agisce sulla complessità della logistica è presentata dall'estensione degli ambiti di riferimento, dal numero crescente di soggetti coinvolti e dalle numerose relazioni verticali e orizzontali che in essi si sviluppano. In questi contesti la ragione dei flussi richiede la progettazione di un sistema logistico altamente qualificato, capace di porre in essere le condizioni

necessarie alla crescita del valore, ottimizzando la combinazione economica degli tre fattori costi, tempi, qualità²³.

La logistica per svolgere efficacemente la sua funzione deve, infatti, aggiornare la funzionalità stessa del sistema in relazione ai mutamenti del mercato ed ai riassetti organizzativi e di processo che si rendono necessari per dare risposte più puntuali al cliente finale. Questi aspetti assumono rilevanza strategica soprattutto per quelle realtà che fondano i propri vantaggi competitivi sulla logistica e quindi sono orientate al mantenimento, ho miglioramento, dei livelli di performance raggiunta. In queste situazioni può essere più conveniente attingere strutture, capacità e competenze logistiche dai serbatoi messi a disposizione del mercato da imprese specializzate denominate appunto imprese di logistica, piuttosto che produrli internamente.

Se sino a qualche decennio fa la decisione di affidare a terze economie l'espletamento di una o più attività logistiche era di tipo *make or buy*, oggi la misurazione dei costi che si dovrebbe sostenere per realizzare internamente le attività da decentrare, o per valutare la congruità del prezzo richiesto, è più difficoltosa e non sempre l'analisi del costo totale conduce a risultati attendibili. Ciò dipende dalla complessità dei sistemi aziendali o interaziendali, nei quali spesso si ignora le modalità di funzionamento delle imprese coinvolte nella decisione e, di conseguenza, molti effetti economici finanziari legati al decentramento delle attività logistiche sfuggono alla rilevazione o comunque sono di difficile misurazione. Altre volte può trattarsi di effetti la cui manifestazione economica finanziaria non è immediata e una loro valutazione richiederebbe proiezioni temporali di medio lungo periodo.

Questo rappresenta un aspetto di criticità del mercato logistico dove, il prezzo di scambio del servizio in oggetto di trattativa viene spesso percepito in modo diverso dai due scambisti fornitore cliente. Nell'ottica del fornitore il valore d'uso ceduto al cliente trova fondamento, oltre che sui costi di produzione da lui sostenuti, su quelli che il cliente non dovrà più sostenere e sui vantaggi competitivi che quest'ultimo potrà acquisire (valore d'uso per il cliente). Il cliente dal canto suo, non sempre percepisce in modo corretto il valore d'uso acquisito, in quanto non riesce a misurarlo correttamente. Di conseguenza il differenziale

²³ “Vari aspetti dell’outsourcing logistico in ambito supply chain”, L. Fadda, pag. 18, Impresa Progetto, Rivista on line del DITE, n.1, 2008

prezzo-valore d'uso percepito dal cliente può indurre quest'ultimo a rivolgersi ad altri fornitori che allo stesso prezzo o ad un prezzo più basso gli cedono, di fatto, un valore d'uso inferiore. Queste considerazioni portano ad affermare che, se si ragiona in termini di prezzo e di costo totale, occorre essere consapevoli dei limiti oggettivi che oggi presenta l'analisi del costo totale. In parte questi limiti sono dovuti al fatto che molte voci di costo non sono rilevate in contabilità analitiche. È in questo frangente che il fornitore deve dimostrare la sua capacità di offrire al cliente una soluzione personalizzata.

Il successo dell'outsourcing della logistica è stato in larga misura determinato dall'aumento del numero di aziende logistiche che operano sul mercato e soprattutto dalla crescita del patrimonio di capacità e di competenze di cui dispongono che le consente di offrire una gamma di servizi integrati e personalizzati molto ampia, di elevato livello qualitativo e in settori diversi.

La crescita qualitativa di queste imprese ha alimentato una domanda di logistica sempre più orientata verso forme di *full outsourcing* o di *outsourcing logistico globale*. Per avere buoni risultati in questo campo l'azienda cliente, oltre ad avere la piena conoscenza della propria situazione logistica e dei costi che dovrebbe sopportare per ridurre internamente ciò di cui necessita, prima di ricorrere all'outsourcing, dovrebbe analizzare i fattori endogeni e quelli esogeni che condizionano la sua scelta. Tra i primi si trovano i processi interni e le attività in essi con volte, le risorse da ciascuna di esse consumate ed il valore aggiunto della stesse apportato.

Tra i fattori esogeni ci sono le infrastrutture territoriali, le strutture logistiche disponibili, la consistenza delle mercato di fornitura, la flessibilità di servizio, le tariffe unitarie. L'utilità dell'analisi dipende dal fatto che l'efficacia del decentramento delle attività logistiche è legato a due circostanze, il livello di integrazione che si riesce a sviluppare tra una gestione decentrata della logistica e i processi aziendali in cui essa è chiamata ad intervenire e con i quali deve relazionare, il tipo di controllo, sui costi e sulla performance logistica, che riesce a svolgere l'azienda che esternalarla.

A fronte di quanto detto, nel caso si optasse per una gestione esterna della logistica è importante che il rapporto fornitore cliente sia improntato alla reciproca collaborazione e fondato sulla condivisione delle conoscenze relative ai processi abitualmente gestiti dall'impresa cliente e degli interventi innovativi proposti dal

fornitore. Non a caso il co-sourcing focalizza il network relazionale fornitore logistico-cliente logistico, con l'obiettivo di ottimizzare l'approvvigionamento di risorse/servizi, internamente non producibili e di creare valore per il cliente e per tutti i soggetti della catena.

Le considerazioni fatte portano a riflettere sul rapporto di scambio che si instaura tra il *logistics provider* e *l'outsourcee*. Si tratta, infatti, di un rapporto che solo in parte si configura come una transazione basata sul prezzo mentre, per la restante parte, lo scambio può avvenire su altre basi, come ad esempio competenze, conoscenze, informazioni, ecc.

A volte, il trasferimento a terze economie dell'attività logistica si discosta dalle normali forme di outsourcing e si configura come una partnership, in quanto prevale, rispetto alla transazione di mercato, un rapporto di collaborazione e cooperazione tra realtà aziendali non concorrenti, va stato appunto sulla reciproca condivisione di risorse, competenze e di decisioni strategiche.

La partnership rappresenta un moderno approccio al decentramento logistico, dettato dall'evoluzione delle forze competitive e si pone nell'ottica di un miglioramento e di una razionalizzazione dei flussi al fine di ottimizzare la qualità, i costi, la gestione delle scorte, la flessibilità, la capacità e i tempi di risposta al livello dell'intero ciclo logistico. La partnership può prevedere differenti livelli di collaborazione e, normalmente, l'intensità del rapporto tende ad aumentare con l'intensificarsi della fiducia tra le parti.

3.2 Rischi e opportunità legati all'esternalizzazione della logistica

Le aziende, concentrando le proprie risorse sulle attività in cui eccelle e rivolgendosi al mercato per le altre attività possono:

- massimizzare il rendimento delle proprie risorse, concentrando gli investimenti e le energie su ciò che fanno meglio;
- innalzare barriere all'entrata contro i nuovi entranti;
- migliorare il servizio al cliente;
- ridurre i rischi;
- contenere gli investimenti.

I vantaggi derivanti dall'esternalizzazione della logistica possono pertanto essere di ordine:

- economico;
- finanziaria;
- operativo;
- strategico.

Il vantaggio economico riguarda il miglioramento della redditività operativa (ROI) e di quella netta (ROE). L'affidamento di una attività o di un insieme che attività logistiche al persista consente, infatti, di contenere i costi, di ridurre gli investimenti dedicati a tali attività e di usufruire, in parte, dei benefici che derivano dal sinergie e dalle economie di scala e di scopo che l'operatore logistico riesce a raggiungere, sia per le competenze specifiche che può mettere in gioco, sia per la massa critica che riesce a gestire.

Dal punto di vista finanziario, i minori investimenti in strutture dedicate all'attività logistica danno luogo a minori impegni di risorse finanziarie e conseguentemente aumenta la disponibilità di risorse da destinare ad investimenti dedicati al core business.

La riduzione dei costi fissi, siano essi di magazzino, personale, attrezzature, riduce la rigidità economica dell'impresa conferendole maggiore flessibilità e quindi rendendola più reattiva di fronte ai cambiamenti esterni. Il fatto poi di poter acquistare un servizio nella quantità e nei tempi utili ai fabbisogni aziendali rappresenta un ulteriore elemento di flessibilità operativa ed organizzativa poiché, se si rendono necessari interventi di ridimensionamento delle attività logistiche sarà più semplice modificare le condizioni contrattuali anziché ristrutturare i propri assetti produttivi ed organizzativi.

Gli effetti dell'esternalizzazione della logistica assumono poi valenza strategica, quando decisioni di questo tipo rientrano nella definizione dei fini perseguiti dall'impresa e nelle politiche poste in essere per la realizzazione di detti fini. In questa prospettiva i vantaggi avranno una proiezione di più lungo respiro e produrranno i loro effetti sulla creazione del valore della realtà aziendale che ha esternalizzato. La minore complessità gestionale da una parte e la concentrazione di risorse sul core business dall'altra rafforzano, infatti, la posizione competitiva

della Supply Chain nei confronti delle sue concorrenti in quanto, alla migliore qualità di prodotto servizio si associa un prezzo più basso rispetto a quello radicato da altre realtà concorrenti.

Un affidamento totale sul fornitore terzo che non prevede una gestione accurata del rapporto ed il mantenimento del controllo della performance logistica, può generare la perdita di competenze critiche e l'incapacità di mantenere una efficace integrazione dei processi, qualora il rapporto con il fornitore venga meno e il servizio di logistica non sia più erogato; questi aspetti, oltre a determinare un impoverimento per l'azienda, possono intaccare il suo vantaggio competitivo²⁴.

Situazioni di questo tipo assumono dimensioni di crescente criticità asseconda dello standard qualitativo dei servizi resi e della loro valenza strategica nello specifico contesto, in quanto il trasferimento di know-how e di responsabilità tende ad affievolire il contatto con il mercato e con il cliente finale. Non va poi sottovalutato l'effetto negativo che essi potrebbe avere sul personale dedicato allo svolgimento interno della logistica che vedrebbe compromesso il posto di lavoro o che comunque sarebbe costretto a riconvertirsi ad altre attività. Soluzioni a simili fenomeni vanno ricercate nella comunicazione, socializzazione e condivisione delle motivazioni, dei benefici attesi e delle modalità di attuazione delle scelte adottate

Un altro aspetto da non sottovalutare è il trade-off ottimale tra flessibilità aziendale e controllo interno della logistica, al fine di evitare il pericolo che per raggiungere uno dei due obiettivi si perda di vista l'altro.

Alla luce di tutto ciò bisogna considerare la strategicità della logistica nel business di riferimento con la sua esternalizzazione. Infatti, se da un lato, proprio per il ruolo strategico che svolge, la logistica richiederebbe una gestione interna, dall'altro, la sua decentralizzazione consentirebbe il raggiungimento di una maggiore flessibilità e di minori costi. Il punto d'incontro tra questi due aspetti è rappresentato dal controllo della logistica che deve restare dominio esclusivo della Supply Chain, o comunque della unità aziendale che mantiene la governance.

²⁴ Con l'outsourcing impresa trasferisce al fornitore la responsabilità operativa per una determinata attività. Ciò non toglie che permanga la necessità di esercitare da parte dell'impresa cliente un controllo sulle attività per scongiurare l'insorgere di comportamenti opportunistici o una diminuzione delle performance da parte del fornitore.

3.3 Chi esternalizza e cosa esternalizza

Le attività logistiche da esternalizzare variano nel numero e nella tipologia in base al settore di appartenenza e alle caratteristiche della specifica realtà economica considerata. È facile, infatti, comprendere che quando si deve decidere se affidare ad altri, oppure no, l'esecuzione di una attività che si è in grado di fare, ma che potrebbe risultare più conveniente delegare ad altri, non esiste una regola valida per tutti gli usi e le scelte dipendono, oltre che dalle competenze disponibili, anche dagli punti di forza che caratterizzano lo specifico business considerato. Un tentativo per rispondere al primo punto, ci porta a focalizzare l'attenzione su due fattori:

- La rilevanza strategica della logistica nel business considerato;
- la performance del processo logistico.

In relazione ad essi, infatti si possono presentare diverse situazioni. Se nel business considerato la logistica svolge un ruolo marginale e di conseguenza non vi è interesse ad investire risorse per realizzare obiettivi di maggiore efficienza o per migliorare la qualità delle prestazioni, le decisioni riguardanti la esternalizzazione della logistica si riconducono a scelte di *make or buy* in quanto non sussistono elementi di rilevante valenza. Nel caso in cui la logistica svolge un ruolo strategico nel business considerato le alternative da seguire potrebbero essere due: attivare un processo di ristrutturazione interna volto a migliorare l'intero processo logistico, con un conseguente impiego di risorse o esternalizzare la logistica.

Quando il ruolo attribuito a logistica, nel contesto considerato, è sopravvalutato rispetto alle effettive necessità e nonostante sussistano i presupposti per ricorrere ad una sua esternalizzazione si continua a gestirla interamente come una risorsa chiave senza tener conto che il dispendio di risorse non trova un'adeguata remunerazione.

Il patrimonio logistico ed i sistemi logistici della realtà considerata sono in grado di rispondere in modo efficace ed efficiente non solo ai fabbisogni interni, ma anche ad una domanda esterna. Si potrebbe valutare la opportunità di potenziare la capacità produttiva della struttura logistica esistente e creare una

divisione logistica dedicata a soddisfare non solo la domanda interna ma anche la domanda esterna.

Bisogna, però tenere conto di un ulteriore elemento che influisce sulle decisioni di esternalizzazione della logistica. Le diverse tipologie di servizi logistici e la loro intrinseca complessità, richiedono, infatti di realizzazione, l'attivazione di più processi le cui modalità di svolgimento cambiano rapidamente in funzione dell'evolversi dei sistemi relazionali della Supply Chain, nelle innovazioni dell'ICT, dei modelli produttivi distributivi, nei mercati di consumo. Tutto ciò presuppone una flessibilità che non sempre il sistema logistico utilizzato garantisce. Ciò dipende da come interagiscono alcuni elementi che qualificano il sistema stesso:

1. La formalizzazione. Riguarda la presenza di regole, piani, target e procedure. A seconda di come questi elementi sono articolati e della loro estensione si configura la struttura utilizzate per gestire le operazioni logistiche;
2. la misurazione. Gli strumenti di misurazione dei risultati e delle performance logistiche utilizzati dall'impresa concorrono a misurare, in termini economici e finanziari e qualitativi, le sue capacità logistiche;
3. la tecnologia. Le aziende più qualificate, sotto il profilo logistico, sono quelle dotate di tecnologie sofisticate in quanto il successo o l'insuccesso della logistica dipende dall'efficienza con cui sono resi disponibili i dati e le informazioni. La tecnologia il processo logistico comprende lo scambio di dati elettronici (EDI), la informatizzazione di operazioni logistiche quali il controllo delle scorte, gli itinerari e la schedulazione dei trasporti e della produzione;
4. la flessibilità. Una variante importante per valutare il sistema logistico di una supply chain è il modo in cui questa reagisce a situazioni impreviste (ad esempio previsioni sbagliate della domanda, un piccolo provvisto di domande, ecc). I tempi di risposta alle nuove richieste indicano il livello di flessibilizzazione del sistema, i quale dipende dalla sua capacità di gestire un trade-off tra operazioni ripetitive e operazioni che generano variazioni, più elevato rispetto ai suoi concorrenti.

Le modalità di terziarizzazione possono differenziarsi in funzione delle diverse esigenze del cliente i servizi logistici:

- si può individuare un fornitore di servizi logistici qualificato, con un'adeguata massa critica ed affidargli, mediante la stipulazione di un contratto di fornitura di servizi di logistica integrata²⁵, la gestione di ben definite attività logistiche. In termini generali all'interno di questo modello di contratto si possono individuare alcuni elementi fondamentali tra cui l'oggetto del contratto, la regolamentazione degli obblighi e delle responsabilità delle parti nell'attuazione dell'attività in oggetto, di là regolamentazione dei vari aspetti dell'attività, la definizione del prezzo, le norme di funzionamento e le disposizioni per la cessazione del rapporto;
- si può decidere di cedere ad una terza parte un proprio ramo d'azienda. Tale accordo o avvenire con la cessione di personale da parte del cliente al provider che provvede alla gestione in-house dei servizi logistici richiesti;
- si può decidere di delegare a fornitori esterni specializzati specifiche attività logistiche (movimentazione, trasporto, magazzinaggio, ecc) e di mantenerne il controllo. Ciò può avvenire in due modi: l'impresa logistica crea un business di ogni, specializzata nel servizio considerato, utilizzando le risorse già esistenti presso il cliente. La seconda modalità è, invece, praticabile mediante un processo di spin-off, botto alla trasformazione di una funzione logistica interna in una divisione di servizi logistici rivolta al mercato esterno, pur mantenendo come business principale la gestione della logistica dell'azienda di provenienza;
- cliente fornitore di servizi logistici si sviluppano un'attività imprenditoriale congiunta, volta a creare sinergie tra l'entità dei flussi e i contributi di esperienza e di competenze apportati dalle due realtà. In questo caso si parla di partnership che, come si è già visto, prevede lo svolgimento di un'attività in modo congiunto, con una visione unitaria di interessi, rischi e benefici

²⁵ www.assologistica.it

Parte II

Capitolo 4

Il settore moda

4.1 L'approccio strategico del fashion marketing

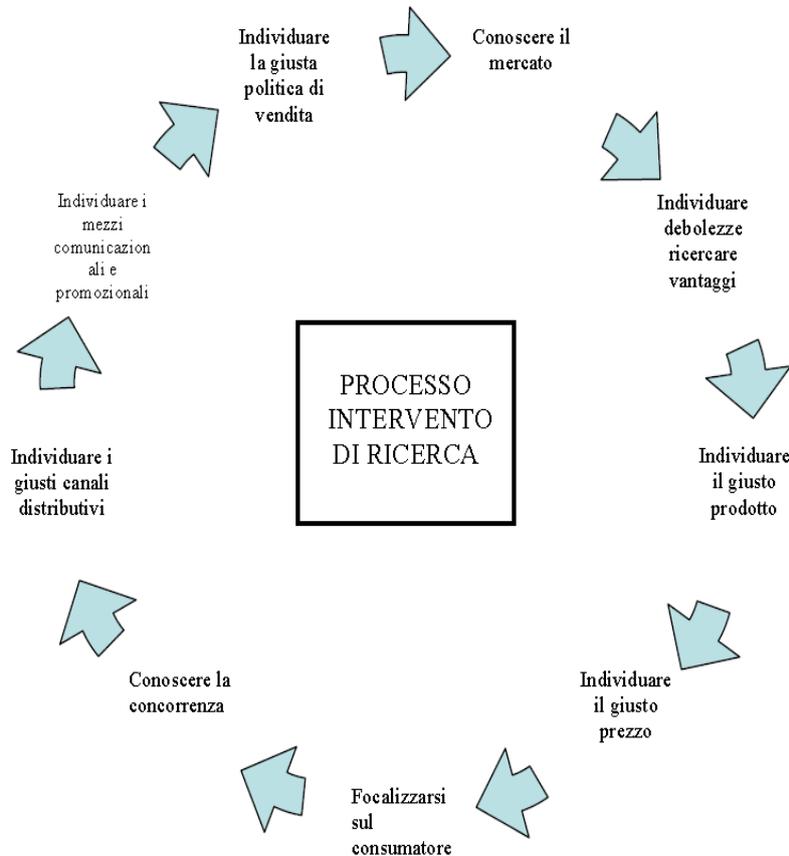
L'approccio di marketing dell'impresa che vende moda non può avvenire automaticamente; è necessario conoscere il mercato, il trade e i consumatori e seguire dei passaggi tra loro strettamente coordinati.

In particolare l'approccio sarà caratterizzato da:

- analisi e valutazione ambientale;
- scelta degli obiettivi da conseguire;
- scelta del segmento di mercato;
- scelta delle politiche e delle strategie di marketing;
- scelta dei tempi tecnici;
- controllo dell'efficienza dell'approccio;
- scelta tra politici e strategie alternative.

Individuare il trend di sviluppo del settore moda non è una cosa semplice, sarà necessario intraprendere delle ricerche per conoscere il mercato in tutti i suoi ambiti per essere in grado di controllarne le probabili evoluzioni. L'azione di ricerca è a tutti gli effetti un fattore critico di successo per l'offerta di moda, pertanto va gestito con estrema accuratezza, in modo da minimizzare le possibili minacce e di massimizzare le opportunità.

Tavola 5: Le fasi del processo di ricerca



Fonte: Il marketing della moda: politiche e strategie di fashion marketing, A. Foglio pag 130 Franco Angeli

Si analizzano di seguito le molteplici fasi del processo di ricerca:

- conoscere il mercato: il mercato verrà testato nelle sue componenti specifiche ovvero in base a fattori politici, economici, di mercato, sociali, tecnologici e commerciali;
- individuare le debolezze e di cercare vantaggi competitivi: si effettuerà in un primo momento un'analisi interna all'azienda stessa per poi estenderla all'ambiente esterno per verificare la posizione dell'impresa in termini di vantaggi competitivi;
- individuare il giusto prodotto moda: molte aziende non riescono ad avere successo semplicemente perché i loro prodotti non sono stati verificati con le esigenze del mercato. Occorrerà pertanto procedere in maniera chiara, verificando il prodotto nella sua componente materiale ed immateriale;

- individuare il giusto prezzo: giunti a questa parte si necessita un'analisi dei prezzi praticati dalla concorrenza presente sul mercato. Tale analisi porterà a definire la strategie di prezzo praticato dall'azienda al momento dell'entrata in un mercato (vendere a prezzi alti a una clientela limitata vende a prezzi accessibili a una clientela più vasta);
- conoscere il consumatore: è il consumatore a decretare il successo di un prodotto moda, pertanto è necessario conoscere le sue aspettative. L'analisi in questione avrà ad oggetto fattori demografici, individuali, sociali, economici, di consumo, razionali ed istintivi, abitudini d'acquisto;
- conoscere la concorrenza: uno dei compiti principali per un'azienda che voglia penetrare un mercato con successo è quello di essere a conoscenza del background concorrenziale. Conoscere il posizionamento dei competitors consente di effettuare una sorta di verifica-confronto alla quale potranno emergere importanti informazioni al fine di eliminare funzionamento dell'azienda in questione, il suo livello di competitività, in fattori differenziali ecc.;
- individuare i giusti canali distributivi: a questo punto occorre interrogarsi su quali saranno le vie ottimali per raggiungere il consumatore, in altre parole, scegliere i canali distributivi. La ricerca dovrà permettere all'azienda di conoscere i margini di profitto relativi ad ogni stadio del passaggio del prodotto, le condizioni di pagamento e le capacità organizzative e commerciali di possibili intermediari (grossista, grande distribuzione, distribuzione organizzata, dettaglianti indipendenti);
- individuare i giusti mezzi commerciali e promozionali: i mezzi tra cui poter scegliere sono diversi (stampa, cinema, radio, televisione, sfilate, azioni di merchandising, cataloghi, pubbliche relazioni ecc.). La scelta del/i mezzi più i toni sarà suggerita dalla ricerca stessa;
- individuare la giusta politica di vendita: la ricerca fornirà informazioni strutturali relativi al mercato moda, che consentiranno

di individuare quegli elementi su cui poi basare la stessa politica di vendita.

4.2 Segmentazione e posizionamento nel mercato della moda

In ogni mercato può verificarsi una segmentazione automatica, involontaria che aggrega spontaneamente consumatori e che l'azienda può subire passivamente, e una segmentazione esplicitamente cercata, voluta, strategica, che l'azienda utilizza per penetrare il mercato; e solo su quest'ultimo tipo di segmentazione che può essere passato un buon approccio di fashion marketing.

Per ottenere una segmentazione che col tempo risulti efficace, occorre disporre di una valida metodologia di segmentazione che consenta di mettere alla luce i parametri utili a definire il comportamento del consumatore.

Le principali variabili di riferimento per un'efficace segmentazione sono²⁶:

- variabili di mercato;
- variabili demografiche;
- variabili geografiche;
- variabili socio economiche;
- variabili psicologiche;
- variabili psicografiche;
- variabili comportamentali;
- variabili aziendali.

Successivamente, il segmento prescelto deve possedere sei requisiti:

1. *quantificabilità*: i segmenti devono essere quantificati e misurati;
2. *identificabilità/raggiungibilità*: l'azienda deve poterla raggiungere effettivamente tale segmento, possedendone una perfetta conoscenza;
3. *stabilità*: il segmento deve possedere una consistenza che duri nel tempo;
4. *redditività*: disponibilità finanziaria e potere d'acquisto;
5. *difendibilità*: il segmento deve essere difendibile dagli attacchi della concorrenza;

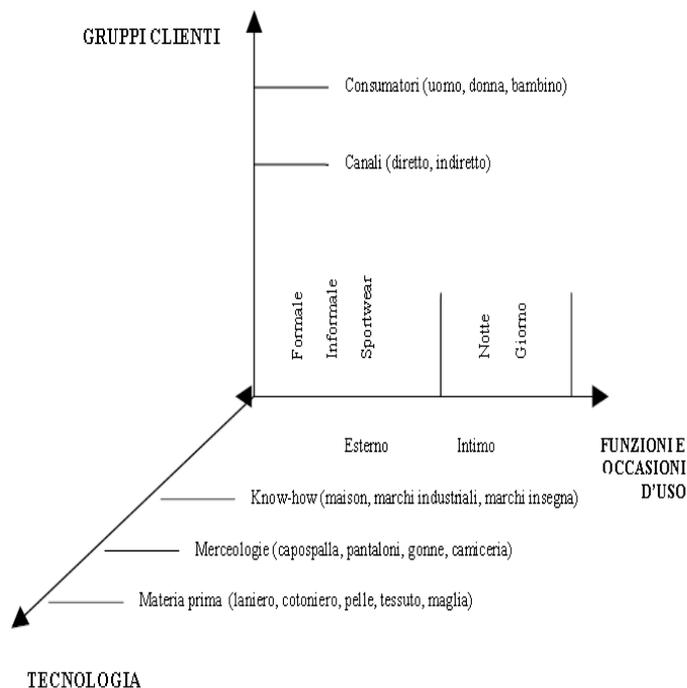
²⁶ "Il Marketing della moda: politiche e strategie di fashion marketing", A. Foglio, pagg. 149-154, Franco Angeli, 2007.

6. *controllabilità*: data la dinamicità del segmento stesso, deve essere costantemente controllato.

La segmentazione del settore costringe l'impresa a determinare un proprio territorio competitivo; la comprensione del contesto specifico in cui l'impresa opera è quindi un passo preliminare in vista di una segmentazione della domanda e dell'analisi del posizionamento dell'impresa e delle sue marche.

Secondo la nota teoria di Porter, un settore è segmentabile in più ambiti competitivi quando differenze nei prodotti, nei clienti o nelle funzioni d'uso alterano una o più delle cinque forze competitive in gioco²⁷, chiedono all'impresa una strategia ad hoc per competere all'interno di quel segmento. Per segmentare il settore abbigliamento in genere vengono considerati congiuntamente tre macro criteri - tecnologia, funzioni d'uso e gruppi di clienti- all'interno dei quali è possibile realizzare ulteriori micro segmentazioni.

Tavola 6: Segmentazione del settore abbigliamento.



Fonte: Il marketing della moda: politiche e strategie di fashion marketing, A. Foglio, pag. 156, Franco Angeli, 2007

²⁷ Le cinque forze competitive sono identificabili in: clienti, fornitori, concorrenti, potenziali entranti e prodotti sostitutivi.

Tecnologia

La tecnologia in questo caso viene intesa in senso ampio, ovvero con riferimento alle modalità di svolgimento dei processi economici aziendali. Nel caso dell'abbigliamento, i criteri di segmentazione delle variabili tecnologiche possono essere di natura merceologica (tipologia di prodotto e di materia prima impiegata) o riguardante la natura del know how incorporato nei processi aziendali e nel sistema di offerta; in particolare possono verificarsi tre diverse tipologie di know how, che a loro volta definiscono le tipologie di attori:

- le maison o griffe (Valentino, Ferrè, Calvin Kline);
- i marchi industriali (Max Mara, Zegna, Diesel);
- i marchi insegna (Zara, Benetton, Stefanel, Promod).

A queste tre tipologie di attori corrispondono altre tante tipologie di segmentazione:

1. segmentazione concentrata o di nicchia: ci si concentra in un ben definito segmento e si ha cura solamente di esso; questa segmentazione richiederà alla azienda offerente una gamma specialistica di prodotti con un indiscusso livello qualitativo, un prezzo alto, una distribuzione vendita differenziata, una comunicazione e promozione selettive;
2. segmentazione differenziata: l'impresa sceglie dei segmenti in maniera prioritaria limitando il proprio intervento; l'approccio punta sulla differenziazione del prodotto per ogni segmento e adottando specifici elementi di marketing mix;
3. segmentazione indifferenziata: non disponendo di specifiche caratteristiche, la domanda viene analizzata sui caratteri comuni che sono dominio di tutti i consumatori; l'approccio che ne consegue richiede una azione di marketing in grado di raggiungere il più largo numero di destinatari;

Funzioni e occasioni d'uso

La funzione d'uso descrive tipo di utilizzo per il quale un prodotto è stato concepito dal punto di vista tecnico e funzionale. Esiste poi, la possibilità di ottenere un ulteriore segmentazione in base al criterio dell'occasione d'uso; tale

segmentazione dalla possibilità di individuare le occasioni di vita alle quali un certo prodotto dovrebbe essere destinato.

Gruppi di clienti

Generalmente si distingue tra cliente intermedio e cliente finale.

Cliente intermedio: l'azienda produttrice può segmentare la distribuzione distinguendo il canale diretto da quell'indiretto.

Nel primo caso si avrà un contatto. Diretto tra industria e consumatore finale senza alcun intervento da parte di intermediari commerciali; al canale diretto appartiene la vendita attraverso negozi monomarca, i cataloghi per corrispondenza e il commercio elettronico. Il canale indiretto invece, è caratterizzato dalla presenza di intermediari commerciali che svolgono la funzione di distribuzione del prodotto finito offrendo varie tipologie di servizio.

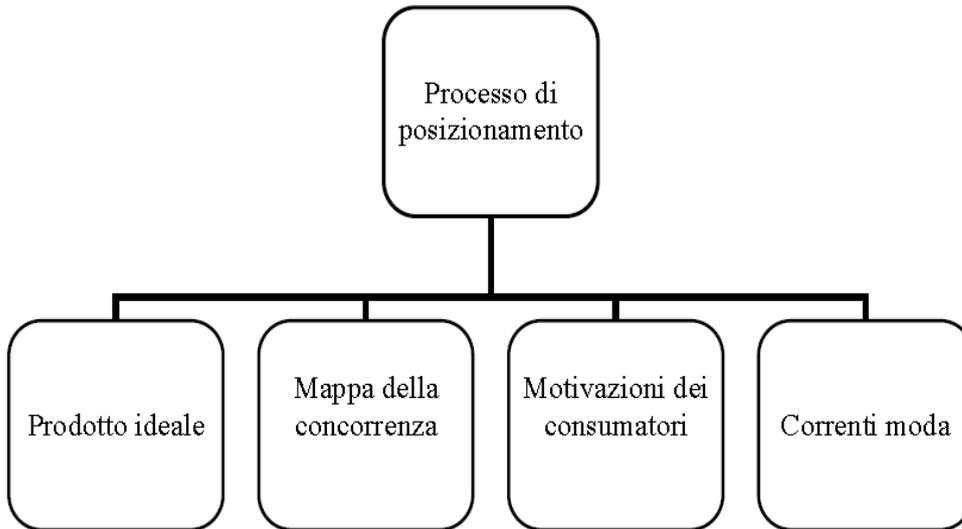
Cliente finale: in questo caso, la segmentazione è praticabile in base a diverse variabili (di tipo demografico, grafico, socio economico, eccetera).

Una segmentazione tipica nell'abbigliamento incrocia la funzione d'uso con il gruppi di clienti ottenendo così i comparti dell'abbigliamento esterno formale maschile e femminile; l'abbigliamento maschile è caratterizzato da poche imprese medio grandi integrate verticalmente, mentre quello femminile è un mercato molto frammentato dove coesistono grandi imprese industriali integrate, piccole imprese specializzate e laboratori di pronto moda.

Certo il segmento al quale rivolgersi, l'azienda dovrà poi decidere come competere, ovvero come posizionarsi. Posizionamento di prodotto e segmentazione di mercato complementari e strategiche al fine di sviluppare un'efficace azione di fashion marketing.

Il posizionamento sta a indicare il modo in cui l'impresa, un suo prodotto, una sua collezione venga recepita dal mercato. Dato che ogni impresa si indirizza al mercato, si potrà avere un posizionamento ricercato quindi attivo, o subito quindi passivo. Una valida tecnica di posizionamento impiegherà individuazione di alcuni segmenti all'interno dei quali posizionare il prodotto; e dovrà tener conto di quattro variabili condizionatrici.

Tavola 7: Processo di posizionamento



Fonte: Il marketing della moda: politiche e strategie di fashion marketing, A. Foglio, pag. 158, Franco Angeli, 2007

1. Prodotto ideale: il prodotto può essere differenziato e quindi è l'unico elemento che dipende dall'azienda stessa.
2. Mappa della concorrenza: data la presenza di più aziende concorrenti saranno diversi posizionamenti.
3. Motivazioni del consumatore: attraverso l'identificazione e la valutazione delle attese del consumatore emergerà il grado di soddisfazione o di insoddisfazione riscontrato in uno o più segmenti.
4. Correnti della moda: quando si propone un posizionamento occorre considerare anche i trend che la determinano.

La strategia di posizionamento, infine deve essere basata differenze che oltre a essere distintive, devono risultare rilevanti per il target scelto, comunicabile e profittevoli.

4.2.1 Il posizionamento di prodotto e l'identità di marca

La marca rappresenta sempre più il punto fondamentale delle strategie nella moda. Oggi il brand management ha il ruolo di mantenere nel tempo un mix di attributi tangibili e di valori intangibili che siano rilevanti per il cliente e che è pertanto siano realmente in grado di distinguere sul mercato l'identità di una marca rispetto alle marche concorre.

Per comprendere la valenza della marca e il suo ruolo rispetto al prodotto occorre analizzare dettagliatamente la giusta definizione del termine; una delle definizioni più citate in letteratura è quella secondo la quale la marca è: “un nome, termine un simbolo o una combinazione di essi che mira a identificare un bene un servizio di uno o più venditori e a differenziarli da quelli dei concorrenti²⁸”.

Tuttavia, questa definizione non coglie l'intero potenziale strategico associato alla marca negli attuali contesti competitivi; una definizione più coerente in questa sede potrebbe essere la seguente: “l'aggregazione, attorno a specifici segni di riconoscimento, di un complesso di valori, associazioni, aspettative, ai quali clienti attribuiscono un valore che va oltre gli attributi tecnici funzionali dei prodotti identificati dalla marca stessa²⁹”.

In base a tale definizione, la marca deriva dall'unione di due elementi³⁰:

- un elemento materiale, relativo al sistema dei segni della marca (nome, logo, pay off, jingle pubblicitario);
- un elemento immateriale, relativo alle associazioni evocate dalla marca nell'immaginario dei consumatori scaturite dalla natura semiotica della marca stessa.

L'identità di marca si è sviluppata nel tempo; la sua evoluzione è data dal risultato di ripetuti interventi aziendali specifici e può essere schematizzata in tre fasi:

- Fase uno: marca come sintesi di attributi. Inizialmente la marca serve esclusivamente a rendere distinguibili, i beni di un'impresa da quelli di un'altra.

²⁸ Definizione proposta da Kotler e ripresa nel 1960 dalla American Association Committee on Definition.

²⁹ “La marca e la creazione del valore d'impresa”, C. Zara, ETAS LIBRI 1997.

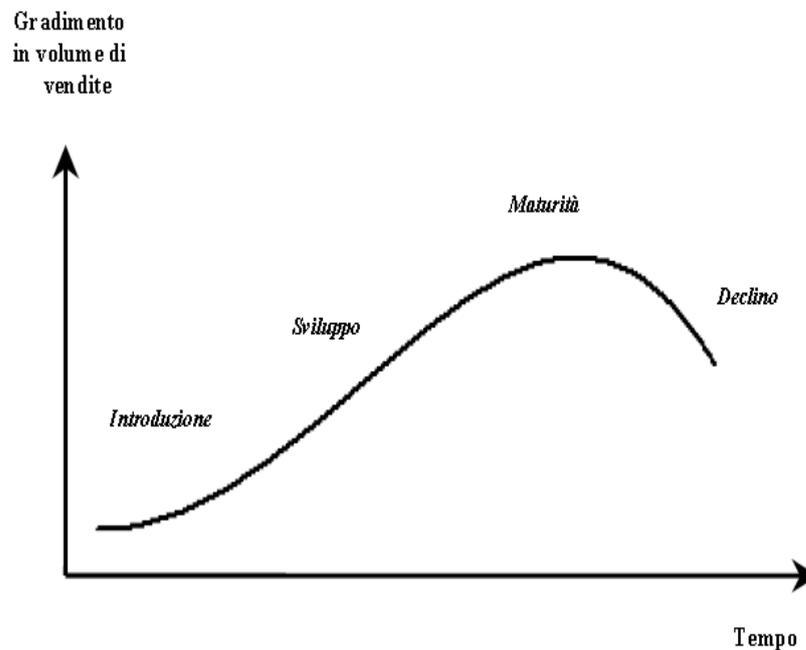
³⁰ “Le imprese del sistema moda. Il management al servizio della creatività”, Saviolo S., Testa S., pagg. 160-161, ETAS LIBRI 2005

- Fase due: marca come sintesi di benefici. Nel tempo la marca acquista una propria personalità, in modo da creare un valore che va oltre gli attributi di prodotto.
- Fase tre: marca come vettore di sviluppo. La marca comunica l'identità autonoma e aumenta il proprio potenziale di estensione; si ha un'estensione di linea quando un marchio, operando nella stessa categoria merceologica, si rivolge ad un target, a un'occasione d'uso, una fascia di prezzo, a un canale distributivo diverso.

4.3 Il ciclo di vita del prodotto moda

Si può definire il ciclo della moda come il lasso di tempo che intercorre dall'introduzione di una moda alla sua sostituzione a causa di una moda successiva. Il prodotto moda è transitorio per definizione stessa; ciò nonostante non si trovano i cambiamenti radicali nei modelli da una stagione ad un'altra. Ogni moda possiede un proprio ciclo di vita, il quale passa attraverso le note fasi di un normale ciclo di vita:

Tavola 8: Ciclo di vita di un prodotto



- Fase I: Introduzione. In questa prima fase si assiste all'entrata sul mercato di prodotti scaturiti dalle ricerche effettuate da stilisti e imprese avendo come focus il consumatore il mercato; si ricorda ad esempio, la minigonna, i pantaloni a zampa di elefante, il maxi cappotto. In nuovo stile o moda emergente, viene adottata dagli opinion leader, ovvero da un gruppo ristretto di consumatori che amano distinguersi dagli altri, percepiscono tali fenomeni e pertanto sono i primi ad adottarli.
- Fase II: Sviluppo. In questa seconda fase, il prodotto che rappresenta una moda vi è acquistato; il prodotto moda è stata accettato. Alla base di tale diffusione spesso viene una

dimensione aspirazionale, cioè la volontà di seguire una tendenza promossa da chi persegue un modello di comportamento imitativo nei confronti degli opinion leader.

- Fase III: Maturità. Nella terza fase il ciclo di vita di un prodotto moda, si assiste alla diffusione di massa; il prodotto raggiunge il massimo della popolarità.
- Fase IV: Declino. Un prodotto moda si ritrova nell'ultima fase del ciclo di vita quando i consumatori non sono più attratti all'acquisto del prodotto se non a causa di un'offerta a prezzi vantaggiosissimi.

Alcuni autori ritengono che il ciclo di vita del prodotto moda contenga una quinta fase successiva a quella del declino, ovvero la fase di *rigetto*³¹. Questa fase è caratterizzata da un prodotto moda che diventa obsoleto; il consumatore rigetta tale moda non riconoscendosi più in essa. La tendenza in atto è di cercare di prolungare la vita di tali cicli repentini.

Negli ultimi anni il concetto di stagionalità è stato esasperato ulteriormente. Alcuni retail brand come Gap, Zara, H&M, Mango, Pinko, Terranova, hanno modificato la propria struttura interna per progettare, produrre e consegnare nuove collezioni più volte all'interno della medesima stagione, ottenendo di conseguenza, tempi di acquisto e di consumo sempre più ristretti.

³¹ “Le imprese del Sistema moda. Il management al servizio della creatività”, Saviolo S., Testa S., pagg 63-64, ETAS LIBRI, 2005.

4.4 *La filiera*

Il Sistema moda è un aggregato di estensione e complessità tali da poter essere considerato un cluster di settori di importanza e peso variabili ma tra loro strettamente interconnessi.

Si tende spesso a focalizzare l'attenzione solo sui prodotti finiti, che in realtà sono il risultato di una lunga ed articolata catena di fasi e attività dalla cui interazione dipende buona parte del successo che il prodotto ottiene sul mercato.

Su questo aspetto si fonda un concetto basilare per l'analisi del sistema moda: il concetto di filiera. Con esso si intendono sia gli intermediari seguiti dal prodotto nel processo di produzione trasformazione distribuzione, sia il coordinamento e l'integrazione fra le fasi di produzione delle materie prime alle fasi industriali e distributive.

Del sistema moda fanno parte anche settori non disposti lungo il ciclo produttivo, ma che svolgono una funzione di supporto all'intera filiera: il settore della meccanica strumentale e vari comparti del terziario avanzato (editoria specializzata, agenzie pubblicitarie, comunicazione, studi di design, ecc.).

Il fatto che un paese sviluppi un vantaggio competitivo all'interno di più fatti della filiera è in genere determinante ai fini della leadership dei suoi prodotti finiti a livello internazionale.

La struttura della filiera tessile parte degli iscritti in base a uno schema di classificazione che prevede la frequenza³²:

- Settore delle fibre
- Settore tessile:
 - Comparto laniero;
 - Comparto cotoniero e liniero;
 - Comparto serico;
 - Comparto nobilitazione;
 - Comparto tessile vari e prodotti tecnici.
- Settore abbigliamento:
 - Comparto abbigliamento in tessuto;

³²“ Le imprese del Sistema moda. Il management al servizio della creatività”, Saviolo S., Testa S., pagg 46-48, ETAS LIBRI, 2005.

- Comparto abbigliamento in maglia e calzetteria.

Il primo anello della filiera tessile è costituito dai produttori di fibre. La fibra è la componente più piccola del tessuto, ma è anche quella che conferisce il colore, peso, solennità. Il settore delle fibre e, all'interno della filiera tecnica, l'anno in cui si realizzano le più importanti innovazioni in termini di ricerca di nuove funzionalità e nuovi materiali.

Il settore tessile comprende le attività di trasformazione delle fibre in filati e tessuti. Le fasi di cui si compone sono in generale: la fase di filatura delle fibre, che prepara le diverse tipologie di materie prime a lavorazioni successive allo scopo di ottenere il filato la fase di stesura dei filati, prepara i filati in vista della produzione di tessuti; la fase di nobilitazione tecnica, comprende una serie di trattamenti che possono interessare la fibra, il filato, il tessuto e talvolta anche il capo finito.

Il settore dell'abbigliamento comprende le fasi a valle differenziano a seconda che si tratta di maglieria o confezione. Infatti la fase di confezione comprende il taglio ed il cucito, mentre l'attività di maglieria riguarda tutte le fasi a partire dalla realizzazione del filato fino al prodotto finito.

L'ultimo anello della catena riguarda la distribuzione ossia la vendita del prodotto sino al consumatore finale. I periodi di presentazione dell'offerta nell'interno della filiera tessile non coincidono tra i diversi comparti; l'industria tessile deve operare con mesi di anticipo rispetto ai tempi della confezione, alla quale deve indicare direzioni e tendenze. Il mutamento del mercato negli ultimi anni si riflette profondamente sul timing di filiera.

L'incertezza e la volubilità del consumatore finale ne condiziona a monte tutti gli anelli; nessuna fase vuole più rischiare, ne' la distribuzione, ne' la confezione, ne' le fasi tessili: gli ordini da valle a monte arrivano sempre più in ritardo rispetto al timing presentato, con evidenti problemi di produzione e consegne.

La partnership di filiera appare la strada più percorribile per aumentare l'incisività delle proposte e il livello di servizio³³.

³³ "Il Marketing del made in Italy. Nuovi scenari e competitività", Pratesi C. A., Franco Angeli, 2001

4.4.1 La partnership di filiera

Il coordinamento e l'ottimizzazione delle “ interrelazioni verticali ed orizzontali” tra le catene del valore delle aziende all'interno della filiera sono stati, in passato un'area di intervento relativamente trascurata.

Sia l'innovazione tecnologica, sia i sistemi di management sono stati indirizzati maggiormente verso i singoli stadi della filiera e, in una fase successiva, sui collegamenti all'interno della catena del valore di ogni impresa.

Dietro il ritardo di attenzione delle aziende e degli stessi studiosi in management di una concezione diffusa di ogni stato di attività debba essere considerato area strategica a sé stante e non parte di un “ sistema di business” integrato, finalizzato nel suo insieme alla maggiore soddisfazione del consumatore finale.

L'evoluzione delle discipline manageriali e delle tecnologie, con particolare riferimento all'informatica e alle telecomunicazioni, ha consentito negli ultimi anni di rimuovere alcune delle cause di tale ritardo; così pure la diffusione dei modelli di management giapponese (just in time, total quality, lean production) hanno notevolmente contribuito a modificare l'atteggiamento precedente diffuso nelle relazioni con gli attori esterni all'impresa.

A riprova di ciò in molti settori si dà oggi per scontato che senza lo sviluppo di relazioni di partnership sarebbe impossibile per l'impresa porsi qualsiasi obiettivo di miglioramento all'interno del proprio sistema di business, sia esso di costo, di qualità del prodotto o di servizi. L'aumento della pressione competitiva, soprattutto da parte dei paesi in via di sviluppo, impone alle imprese di ricercare al proprio interno di spazi di miglioramento possibile, senza rinnegare e anzi valorizzando i propri tradizionali punti di forza e invertendo decisamente sui punti di debolezza.

Le aree di miglioramento vanno individuate non solo all'interno della singola impresa, ma soprattutto al di fuori, tra gli interlocutori esterni e nelle interrelazioni con essi.

Obiettivo ultimo è avviare un processo permanente di creazione di conoscenze condivise in grado di alimentare un processo di innovazione continua che, a propria volta, produca vantaggi competitivi sostenibili per l'intera filiera.

4.5 L'assetto organizzativo delle imprese nel settore moda

Nel sistema moda gli assetti organizzativi e i modelli imprenditoriali si sono fortemente voluti negli ultimi trent'anni. Tutto è possibile distinguere, nel panorama delle aziende del settore moda, due tipologie fondamentali di assetti strategici ed organizzativi³⁴:

- *impresa integrata;*
- *impresa a rete.*

Nel caso di impresa integrata l'azienda viene gestita da un solo attore organizzativo. In questi casi l'unico attore organizzativo ha il controllo dell'intero processo, possibilmente dalle filato alla capo confezionato finito fino alla distribuzione.

L'impresa integrata cerca di sviluppare un'elevata massa critica in tutte le fasi, svolte prevalentemente all'interno, con l'obiettivo di mantenere comunque un'elevata flessibilità per poter rispondere a una domanda altamente discontinua. Sopporta elevati investimenti nelle tecnologie di processo e nei sistemi informativi, per introdurre le più recenti innovazioni tecnologiche e coniugare le esigenze di efficienza e flessibilità. La ricerca di risorse all'estero avviene nei paesi in grado di ottimizzare il rapporto qualità prezzo nelle fasi produttive labour intensive. Tutto il sistema è orientato verso una grande enfasi sull'efficienza e sul servizio, anche per questo motivo si cerca di sviluppare un processo di apprendimento permanente, grazie al controllo delle informazioni della filiera. Questo modello presenta però dei limiti, in quanto è un modello che si presenta prevalentemente per prodotti non eccessivamente soggetti alla moda, in quanto è poco flessibile, richiede elevati investimenti e implica una rilevante complessità gestionale e organizzativa.

Nel sistema a rete la gestione del business è condotta da una pluralità di attori e il ruolo di leader può essere ricoperto da attori differenti e modificabili con il tempo. Le priorità nel sistema rete sono di ottenere un'efficace collegamento in tutte e di mantenere un'elevata flessibilità rispetto alle variazioni della domanda finale.

³⁴ Articolo sul web: www.consult.it, capitolo 4: Il sistema moda, 2005

Le innovazioni nelle competenze distintive sulle quali si fonda l'impresa rete sono soprattutto di carattere strategico-organizzativo, in quanto tendono a sviluppare una visione imprenditoriale globale e a gestire un numero elevato di relazioni. Nel sistema moda possiamo notare due esempi del sistema rete:

1. La costellazione di imprese, che rappresenta un insieme di aziende, guidate da una impresa leader, aventi un minimo comune denominatore che possa creare delle sinergie e che le faccia convergere verso obiettivi di interesse comune;
2. La hollow corporation, che si riferisce ad un'impresa che attua un decentramento molto spinto, limitandosi poi a compiti di regia industriale (come nel settore dell'alta moda, dove molte aziende detentrici di un brand competitivo delegano all'esterno le attività manifatturiere, occupandosi solo delle fasi creative e commerciali).

Nonostante tutti vantaggi di un sistema rete può offrire, le aziende sono riluttanti nell'utilizzarlo e preferiscono sistema integrato, questo perché necessitano ancora di maggiore specializzazione e di un maggiore coordinamento.

Capitolo 5

Il Supply Chain Management nella moda

5.1 I key driver settoriali

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

Rispetto alla gestione delle variabili tipiche di questo business, è divenuto sempre più cruciale, ai fini del successo di mercato, il controllo del grado di soddisfazione del consumatore con riferimento al mix qualità-prezzo-styling dei prodotti commercializzati, il presidio dei canali di distribuzione, lo sviluppo di efficaci e innovative politiche di comunicazione, l'integrazione tra i diversi attori della Supply Chain. In particolare, per le imprese del sistema moda il management dei tempi (di approvvigionamento dei tessuti, di produzione e consegna dei capi finiti) ha assunto negli anni un ruolo cruciale nel confronto competitivo.³⁵ Tuttavia, la necessità di abbreviare il ciclo operativo trova ostacoli sia a monte dei processi di confezionamento (filatura, tessitura), tra i fornitori di materie prime, sia lungo la catena di operatori dediti alle attività di commercializzazione e distribuzione fisica dei prodotti finiti. A tale riguardo, l'impresa spagnola cui fa capo il brand Zara rappresenta senza dubbio un benchmark aziendale di assoluto rilievo, che ha costruito il suo sviluppo su strategie incentrate sul presidio dell'intera catena di fornitura.

L'industria della moda presenta spunti di riflessione particolarmente interessanti per gli aziendalisti, in virtù della complessità che caratterizza sia i comportamenti di consumo sia i meccanismi di risposta imprenditoriale alle variegata e mutevoli istanze di mercato. A tale riguardo, i criteri di concentrazione

³⁵“Vendite e trade marketing”, a cura di S. Vicari, Università Bocconi Editore, Egea- la Repubblica, 2005.

tradizionali si dimostrano sempre meno efficaci per descrivere e interpretare fenomeni difficilmente inquadrabili e, soprattutto, assolutamente instabili³⁶.

Si sta infatti, manifestando una relazione di proporzionalità inversa tra il bisogno di stile (tendenza e innovazione) e il desiderio di vestire con prodotti di buona qualità, che potrebbe assumere un'importanza fondamentale nelle scelte strategiche delle imprese del settore. La crescente complessità della domanda si ripercuote, infatti, inevitabilmente sulle modalità di gestione dell'offerta attraverso le quali gli operatori industriali devono riuscire ad individuare e a presidiare nel tempo la formula aziendale adatta ad interpretare e a soddisfare, senza compromettere la profittabilità del business, i bisogni di varietà e di innovazione esistenti nel mercato. Nel caso dei prodotti a elevato contenuto moda, per le imprese si pone il problema di riuscire a valorizzare tutti gli elementi di novità necessari ai fini di un'efficace politica di differenziazione, disponendo di un arco temporale assai ristretto per ammortizzare investimenti necessari per realizzare ogni collezione. Si è in presenza, in effetti, di una vera e propria “trappola dell'innovazione strutturale continua³⁷”, che mette a rischio il vantaggio competitivo acquisito nei confronti dei concorrenti.

La riduzione della complessità nella progettazione della gamma di vendita nell'industria della moda può essere ottenuta intervenendo da un lato sulla struttura delle collezioni e dall'altro razionalizzando la distinta base di prodotto. In sostanza, si cerca di sviluppare al massimo la cultura della produzione guidata da continue verifiche di mercato effettuate nei punti vendita. L'obiettivo risiede nell'individuazione della comunicazione dei materiali e nella ricerca della differenziazione del prodotto nelle fasi finali del ciclo produttivo, con l'intento di conferire al sistema di offerta un elevato grado di profondità, attrattività e “freschezza”, cercando nel contempo di comprimere la componente di varietà cui non corrisponde un reale valore aggiunto per il cliente.

Delineati i principali elementi di complessità sul fronte sia del marketing sia della produzione, è opportuno soffermarsi, brevemente sulle caratteristiche fondamentali “del prodotto moda” e sulle principali problematiche ad esso legate: in primo luogo elevata deperibilità del prodotto che rende di fatto invendibile a

³⁶“Le imprese del sistema moda. Il management al servizio della creatività”, Saviolo S., Testa S., pag. 143, Milano Etas, 2000 .

³⁷“La marca nel sistema moda. Una variabile fondamentale per un marketing di successo”, Coda Spuetta M., Economia e Management, n.4, pg. 102-115, 1994.

prezzo pieno i capi rimasti sugli scaffali dei negozi alla fine di un ciclo naturale sempre più breve, non meno importante è la maggiore o minore adesione dello styling dell'articolo alle tendenze di moda, che può generare problemi di *overstock* nel corso della stagione di vendita. I costi e i rischi dell'obsolescenza sono solitamente trasferiti a valle in capo ai dettaglianti, ai quali si “ impone” di effettuare ordini completi con largo anticipo rispetto all'inizio della stagione; sussistono, però, anche problemi di natura opposta legati alle mancate vendite, causate da errate previsioni. Ciò spiega la propensione spiccata dei reitailer, stretti dalla morsa della crisi di questi ultimi anni, verso canali e modalità di fornitura marcatamente più flessibili.

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

Da quanto detto finora emerge, dunque, la centralità del presidio dell'efficienza delle operazioni e delle sperimentazioni manageriali finalizzate ad integrare i diversi attori della Supply Chain³⁸. Ciò è dovuto in buona parte ai cambiamenti nei comportamenti dei consumatori, sempre più individualisti e desiderosi di creare autonomamente il proprio look, sia nella scelta delle tipologie di capi che in quella dei marchi. Nel passato, infatti, gli obiettivi di differenziazione hanno portato a un'espansione incontrollata della varietà dell'offerta, trascurando i costi e i tempi di produzione e il livello di servizio al cliente. Attualmente, invece, anche per il settore dell'abbigliamento si è reso necessario la razionalizzazione e la iperaccelerazione del ciclo produttivo e logistico, pur nel rispetto delle esigenze di marketing. In sostanza il vantaggio competitivo non viene più sviluppato tramite le classiche azioni orientate a fare leva sul prezzo o sulla qualità, ma scaturisce da esperienze maturate nel management dei tempi.

³⁸ “ L'impresa logistica. Fondamenti economici, peculiarità settoriali e problematiche di gestione”, Vona R., Cedam, 2004.

5.2 Protagonisti e logiche di gestione nel pronto-moda

Il pronto-moda costituisce una delle classificazioni attuate della tempistica di produzione e dal numero di collezioni annuali realizzate.

Le imprese del pronto- moda fanno della logica pull il proprio obiettivo strategico. Esse, infatti, analizzano e interpretano le risposte concrete del mercato rispetto alle collezioni delle principali case di moda, per poi lanciare, in tempi rapidissimi e con continuità durante la stagione di vendita, piccoli lotti di linee di prodotto stilisticamente rielaborate in chiave “originale”.

Per implementare tale filosofia di gestione è necessario disporre di una struttura produttiva molto flessibile e di un'organizzazione distributiva incentrata su punti di fusione all'ingrosso localizzati in luoghi facilmente accessibili ai reitailer, che siano efficienti, capaci di calibrare al meglio le scelte di referenziamento qualitativo e quantitativo³⁹ rispetto al mercato spaziale di riferimento e dotati di margine coerente con il prodotto trattato. D'altro canto, grazie al pronto-moda, il dettagliante specializzato può:

- ridurre i rischi nelle attività di gestione degli assorbimenti (minori investimenti, minori rischi di obsolescenza, minori rischi di out of stock);
- valorizzare al meglio le proprie competenze di micro marketing;
- posticipare il momento decisionale dei processi di composizione della gamma di vendita;
- offrire un mix di qualità, styling e varietà decisamente più accessibili per i segmenti quantitativamente più rilevanti del mercato.

In genere i prontisti realizzano internamente le fasi di progettazione, campionatura, taglio e spedizione, delegando le lavorazioni intermedie a terzisti specializzati.

Considerando il modello di gestione adottate, la tempistica delle diverse fasi del processo produttivo nel pronto-moda coesistono due differenti tipologie aziendali: le imprese prudenti e quelle che “ al buio”. Gli appartenenti al primo

³⁹ “L’impresa commerciale”, Sciarelli S., Vona R., pag. 243-253, McGraw Hill Italia.

gruppo gestiscono un ciclo di lavorazione che comprende le attività di campionatura, verifica e il lancio di produzione; mentre le imprese del secondo cluster riescono a fare a meno anche della fase di verifica.

I problemi stilistici che emergono nella fase di predisposizione del campionario, nei casi in cui si vuole comunque conferire una certa personalità alla collezione, possono essere gestiti affidando anche le attività a maggiore contenuto di creatività all'esterno, facendo ricorso a professionisti dello stile, generalmente senza vincolo di esclusiva. La decisione di assumere uno stilista scaturisce dal desiderio del vertice aziendale di costruire una propria immagine e identità di marca, al fine di conferire all'iniziativa imprenditoriale una maggiore solidità e autonomia commerciale.

Le idee contenute nelle collezioni dei “prontisti” derivano soprattutto dai servizi fotografici delle sfilate in cui sono presenti le griffe più rinomate. Da ciò si comprende l'importanza del contributo stilistico, che aiuta le imprese follower ad effettuare l'analisi, la selezione e il ripensamento in chiave “originale” delle tematiche preposte con largo anticipo dai leader della moda, al fine di differenziare l'assorbimento e l'immagine aziendale da quella dei concorrenti che adottano la medesima logica industriale e fanno uso delle medesime fonti di creatività.

5.3 Vantaggi e rischi della sud-fornitura nel business della moda

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

I rapporti di subfornitura sono stati, per lungo tempo, gestiti attraverso il decentramento locale o nazionale. Piccole o piccolissime imprese che hanno costituito network in grado di soddisfare le esigenze di tempestività con il vantaggio ulteriore della prossimità. Tuttavia accanto alle imprese terzisti italiane, si sono fatte avanti quelle straniere, che rappresentano un pericolo concorrenziale

per un business, come quello della moda, a elevata intensità di manodopera, a causa del considerevole divario nel costo del lavoro.

Per questo motivo è in atto un processo di razionalizzazione delle relazioni di subfornitura, che pone ricorso alle lavorazioni esterne, ponendole al centro di valutazioni ancora più attente. Si è studiato il fenomeno in questione e si è giunti all'individuazione di differenti opzioni strategiche (nel ricorso alle terze parti industriali), distinguendo il caso di imprese operanti nel programmato⁴⁰ da quelle del pronto-moda.

In particolare, si può giungere alla costruzione di un modello interpretativo delle relazioni fra committente e sub-fornitori considerando le seguenti dimensioni:

1. tipologie di impresa (programmato o pronto-moda),
2. livello di qualità (alto o basso).

All'incrocio delle variabili considerate:

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

⁴⁰ Le imprese del programmato sono, ad esempio, Dolce&Gabbana Cavalli ecc.. e a differenza di quelle del pronto moda, cercano di affermarsi come market-maker nella fascia alta di mercato, elaborando idee innovative e produzioni che anticipano le tendenze della domanda. Si differenzia dal pronto moda sulla durata del lead time, che varia a seconda del grado di accuratezza e complessità della produzione e del grado di propensione al rischio del management. Una delle principali problematiche di gestione delle imprese del programmato è la riduzione dei tempi di consegna ai dettaglianti. La soluzione messe in pratica vanno dall'anticipo degli ordini i tessuti all'inserimento di linee distribuite in un secondo momento rispetto alle collezioni principali, avvicinando il modello di produzione alle logiche del pronto moda. Chiaramente tale strada porta ad un aumento della rischiosità del business, che solo l'avvio di una politica di collaborazione con i fornitori può contribuire ad attenuare.

sperimentare innovazioni di prodotto e di processo attraverso le quali aumentare la capacità competitiva dell'intero sistema.

Si ritiene che le peculiarità gestionali tipiche dell'impresa “prontiste” non possano spostarsi con una politica industriale attenta anche alla qualità del prodotto. Bisogna considerare, anche, l'evoluzione degli operatori del pronto moda di questi ultimi anni, che, sovente, ricorrono a forniture di materiali di livello più elevato, dispongono di un know-how consolidato, che è il frutto di anni di esperienza nella produzione “conto terzi” per importanti case di moda e adottano politiche distributive selettive, in molti casi qualificate dallo sviluppo di reti di punti vendita al dettaglio che possono essere diretti o in franchising. Ciò non di meno la realizzazione di prodotti di pronto-moda che mirano a soddisfare le fasce di clientela più esigenti sul fronte sia dello styling sia della vestibilità e dell'accuratezza delle rifiniture dei capi, richiede un ripensamento sostanziale delle scelte in materia di subfornitura, che in alcuni casi potrebbe anche portare ad un incremento robusto del ricorso all'internalizzazione per determinate operation cruciali per la protezione di investimenti con tassi di deperibilità ed appropriabilità così elevati. La mancanza di stabilità e di esclusività nelle relazioni con i fornitori comporta, infatti, elevati rischi con riferimento alla costanza dei livelli qualitativi e ai possibili comportamenti opportunistici da parte della subfornitura, che potrebbe trasferire ad imprese concorrenti il know-how del committente, ovvero potrebbe sfruttarlo a proprio vantaggio lanciando sul mercato una propria linea di prodotti⁴¹.

5.4 La politica distributiva

La distribuzione è per molti versi il cuore del sistema moda.

Uno dei cambiamenti più importanti che negli ultimi anni hanno l'industria della moda consiste nella modificazione delle relazioni industria-distribuzione, con uno spostamento di potere a favore della distribuzione, i cui segnali più forti sono riscontrabili nei seguenti fenomeni:

⁴¹ Il subfornitore “tradendo” l'impresa cliente all'inizio potrebbe avere un vantaggio competitivo, ma intercorrerebbe al rischio di essere considerato da parte del mercato inaffidabile, e di contropartita, il mercato stesso si rivolgerà ad altri subfornitura

- aumento delle quote di mercato delle grandi superfici;
- sviluppo delle catene al dettaglio;
- sviluppo, all'interno del dettaglio specializzato multimarca, delle metodologie del *trade marketing* e del *visual merchandising*, che presuppongono una accurata selezione dei fornitori sul punto vendita⁴².

Il trade ha funzione di “portare” i prodotti al consumatore; vi sono diverse possibilità:

- aziende che distribuiscono e vendono i loro prodotti, a marchio proprio, solo in negozi di proprietà; in questo caso si è in presenza di un unico sistema distributivo;
- aziende che distribuiscono e vendono sia in negozi di proprietà sia in negozi non di loro proprietà ovvero i grossisti e i dettaglianti indipendenti; i due sistemi distributivi devono integrarsi senza creare differenziazioni di prezzo o di immagine;
- aziende che vendono attraverso il normale sistema distributivo; grossisti, grande distribuzione, distribuzione organizzata, dettaglianti indipendenti. Si parla di collegamento diretto quando si fa uso di propri venditori, agenti o rappresentanti; indiretto quando si affida la vendita ad un distributore.

Il grossista acquista a suo nome presso l'azienda produttrice, quindi rifornisce i dettaglianti attraverso un saggio controllo del suo stoccaggio. Con l'avvento della grande distribuzione, della distribuzione organizzata, del franchising, della vendita diretta del produttore, si ridimensiona la figura del grossista anche se tale figura nel settore abbigliamento detiene ancora un ruolo di notevole importanza.

Anche il commercio al dettaglio, ha registrato una serie di cambiamenti dovuti a cause di origine esterna (andamento dell'economia, della demografia, del potere d'acquisto, dei gusti e delle mode) ma anche interna (vasta offerta dei prodotti moda, crescita del *prêt-à-porter*, del *casual*, dell'abbigliamento sportivo, dell'abbigliamento per bambino/bambina, l'organizzazione dei punti vendita, la maggiore presenza di catene di negozi di proprietà delle aziende produttrici, di catene monomarca o plurimarca, di negozi in franchising, ecc.).

⁴²“ Le due sfide del Made in Italy. Globalizzazione ed innovazione”, Fortis M., il Mulino, 2005

Il ventaglio delle possibilità di vendita offerto dal dettaglio al prodotto moda è vasto, in particolare si tratta di⁴³:

- **negozi indipendenti:** comprende negozi individuali con dimensioni variabili il loro destino è confluire verso forme distribuzione organizzata;
- **negozi di proprietà delle ditte produttrici:** aziende produttrici con un marchio di prestigio che gestiscono in maniera diretta le loro vendite avendo un contatto con la clientela finale;
- **negozi monomarca esclusivisti:** negozi con un solo brand con contratto esclusivista con un'azienda produttrice o con contratto di franchising;
- **negozi multibrand:** comprendono singoli negozi indipendenti, grandi catene, grandi magazzini che vendono prodotti di più aziende;
- **catene di negozi e punti vendita in franchising:** sono caratterizzati da un'offerta specialistica ma anche generalizzata; esperti ritengono che il ruolo leader della distribuzione e vendita dei prodotti moda nei prossimi anni sarà delle catene di negozi e dei negozi in franchising;
- **grandi magazzini:** offrono una gamma completa di prodotti d'abbigliamento; un buyer si occupa degli acquisti in maniera centralizzata;
- **ipermercati e supermercati:** appartengono a catene che vendono non solo abbigliamento e che normalmente fanno riferimento a succursalisti o cooperative di consumo;
- **corner nella grande distribuzione:** stilisti ed aziende produttrici detengono in un punto vendita della grande distribuzione uno spazio riservato ai loro prodotti;
- **shop-in-shop nelle grandi superfici di vendita:** vendita diretta effettuata da aziende produttrici o da marchi di stilisti in un punto vendita molto allargato (negoziato privato, grande magazzino, ecc.);

⁴³ “Il marketing della moda: politiche e strategie di fashion marketing”, Foglio A, pagg. 86-89, Franco Angeli, 2007

- **ambulanti:** si ricollegano a negozi indipendenti anche se con una loro particolare caratterizzazione; l'offerta contiene prodotti di massa provenienti da aziende orientate a segmenti medi, medio-bassi;
- **duty free shop:** bigliardi negli aeroporti; l'offerta riguarda prodotti acquistabili con estrema rapidità;
- **outlet:** spacci, grandi magazzini, grandi superfici attrezzate per la vendita di rimanenze e fine serie, eccedenze di stock, campionari e capi della stagione precedente;
- **vendite per corrispondenza:** offerta effettuata attraverso un catalogo; la domanda si rivolge principalmente a prodotti standardizzati;
- **vendita on-line:** si fa sempre più uso di tale canale; in previsione di ciò le aziende si stanno attrezzando con vetrine online in cui esporre prodotti e fare vendita diretta al consumatore.

5.4.1 La scelta del giusto canale distributivo

La giusta scelta delle sistema distributivo è un passaggio fondamentale per un corretto sviluppo di un'azienda nel mercato.

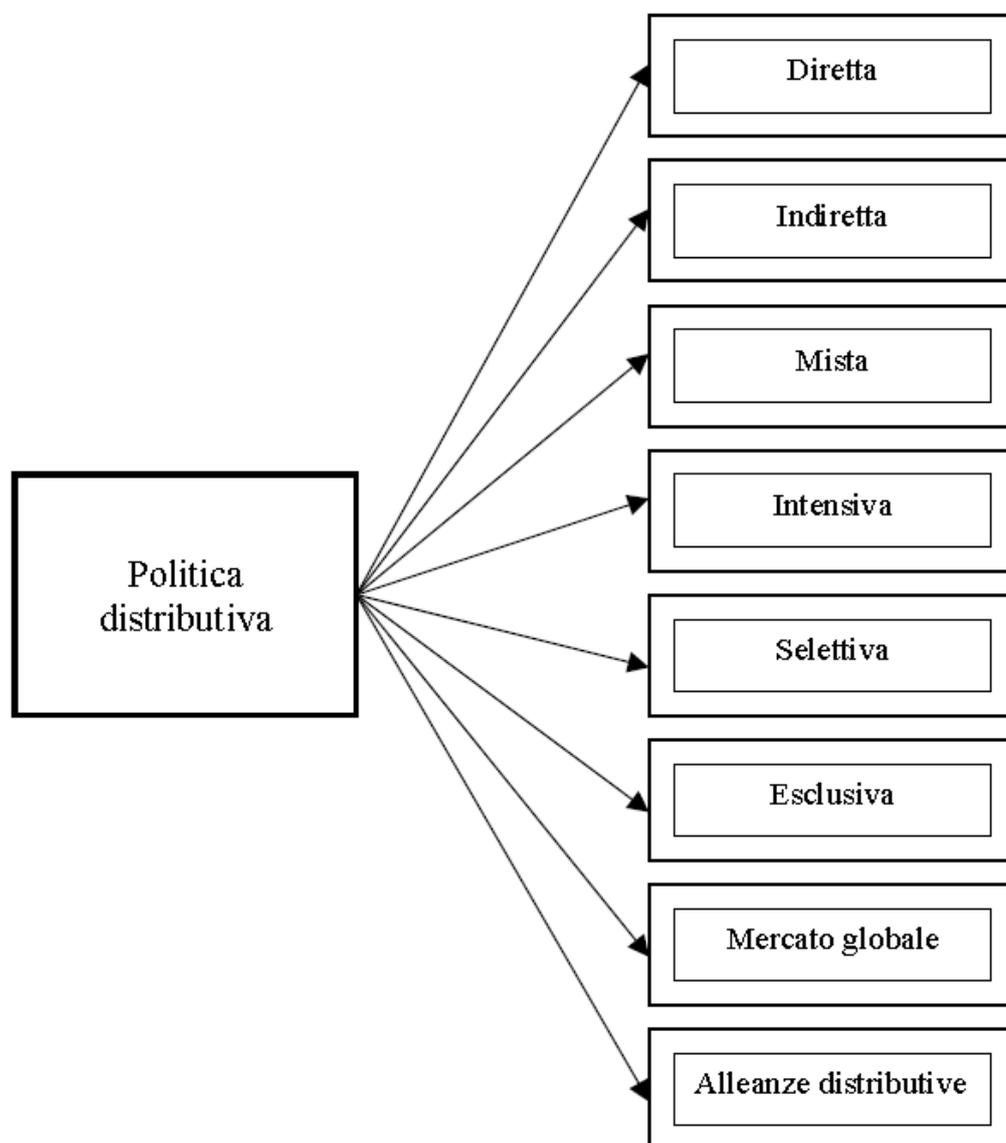
La giusta scelta farà riferimento a due possibilità:

1. circuito corto: produttore-dettagliante-consumatore;
2. circuito lungo: produttore-distributore-grossista-dettagliante-consumatore.

Generalmente la scelta di un canale distributivo è supportato dalla verifica del potenziale di vendita che ogni canale è in grado di assicurare e del costo sostenuto per ottenere i volumi di vendita pianificati.

L'impresa ha una sua disposizione un ventaglio di possibilità per la distribuzione dei suoi prodotti; potrà farlo in maniera diretta, in diretta, mista, ricorrendo a forme più specifiche che prevedono una distribuzione intensiva, elettiva, esclusiva, per il mercato globale o in forma di alleanza.

Tavola 9: Le possibili politiche distributive



Fonte: *il marketing della moda: aspetti emergenti nel settore tessile-abbigliamento*, A. Burrelli, University Press, 2005

La distribuzione diretta

Spesso si ricorre alla distribuzione diretta se il volume delle vendite è tale da supportare un'organizzazione di vendita; l'impresa in questo modo è in grado di

esercitare un controllo su tutto il suo sistema di distribuzione e di vendita e quindi dare il supporto tecnico necessario a tutta l'assistenza ai clienti del trade.

La distribuzione indiretta

Un'azienda affida la distribuzione e la vendita dei suoi prodotti sul mercato ad organizzazioni commerciali esterne. In questo caso la figura dell'intermediario è fondamentale; l'eventuale scarso valore di un intermediario verrebbe inevitabilmente riflesso nel prodotto che distribuisce e nell'azienda che rappresenta.

La distribuzione mista

Alcune imprese ricorrono sia alla distribuzione diretta sia a quella indiretta. Il doppio sistema distributivo impone all'azienda un efficiente e costante coordinamento, per tenere lontano possibili incongruenze. Un vantaggio che si consegue è certamente quello di provocare un'efficace emulazione tra le stesse figure distributive impegnate sia nel sistema distributivo diretto che indiretto.

La distribuzione intensiva

Si verifica quando un'azienda attua le sue vendite su larga scala attraverso una distribuzione che raggiunge il maggior numero possibile di consumatori. Ad esempio, una distribuzione sul vasto raggio risponde efficacemente alla produzione su vasta scala di prêt-à-porter. L'impresa punta, attraverso una massiccia distribuzione, ad ottenere una copertura massimale del territorio di vendita e di conseguenza raggiungere un elevato fatturato.

La distribuzione selettiva

L'offerta viene limitata ad un certo numero di clienti o di negozi che possano assicurare una buona vendita dei prodotti; si effettua una selezione dei partners distributivi conformi all'immagine e alla politica commerciale aziendale. L'impresa generalmente adotta un circuito distributivo corto.

La distribuzione esclusiva

Può essere definita come un perfezionamento della politica selettiva; il produttore vende i suoi capi esclusivamente presso i suoi punti vendita (singoli o

associati in catene), con i quali ha stabilito l'esclusiva. L'esclusiva, stabilita contrattualmente, conferisce al titolare del diritto la facoltà di vendere i prodotti dell'azienda sul mercato o in qualche area particolare. Fra le politiche a distribuzione esclusiva, il franchising svolge un ruolo da protagonista.

La distribuzione per il mercato globale

Una volta individuato il mercato globale, occorre definire quale tipo di presenza si vuol avere in questo mercato e quale ruolo deve svolgere la politica distributiva per mettere a disposizione del consumatore il prodotto nel migliore dei modi. Negli ultimi anni molte aziende hanno mostrato la tendenza ad organizzarsi strutturalmente nel mercato globale soprattutto con società commerciali, cercando di procurarsi un collegamento diretto con il cliente ed eliminando o riducendo nella maggioranza dei casi le forme di intermediazione. Detto ciò, la presenza dell'azienda dovrà puntare a una politica distributiva selettiva ed interdipendente.

Alleanze distributive

Le motivazioni che portano a stipulare alleanze distributive sono essenzialmente tre: la tecnologia, il mercato, la concorrenza.

L'innovazione tecnologica richiede continuamente specializzazione, interventi commerciali di complemento e sinergie: diventa strategico stringere alleanze con chi può assicurare nuovi sbocchi, economie di scala, ecc. Inoltre, è lo stesso mercato richiedere tali alleanze. Riuscire a penetrare nuovi mercati richiede capacità, risorse finanziari e professionalità, ecco l'opportunità di realizzare accordi con i partners per assicurarsi la penetrazione di una o più aree e raggiungimento di particolari clienti. Infine, è la stessa competizione a richiedere alleanze; davanti a concorrenti agguerriti, una via per difendersi è proprio quella di ricercare integrazioni. Esistono una serie di alleanze distributive che sono in grado di permettere un inserimento strategico sul mercato nazionale come su quello estero; tra queste l'associazionismo consortile e le joint-venture.

5.4.2 La distribuzione e il vertical branding

A partire dalla seconda metà degli anni novanta nel settore moda si afferma la tendenza a controllare direttamente i canali distributivi mediante forme di integrazione verticale a valle, realizzate nel mezzo dell'apertura dei negozi di proprietà e franchising. I motivi che si pongono alla base di questa scelte distributive sono legati al controllo delle logiche di gestione e quindi delle modalità di vendita, all'ottenimento di informazioni sulle tendenze del mercato e alla costruzione di una coerente immagine di marca⁴⁴.

In questo quadro la distribuzione diviene strumento imprescindibile per comunicare in maniera efficace la marca e la sua identità, distinguono la propria offerta da quella di compenso tramite l'erogazione di servizi attraenti per il cliente o potenziale tale.

Il controllo dei canali distributivi consente di interpretare il punto vendita non più solo come lo scenario in cui si consuma l'atto di acquisto, ma come luogo per eccellenza di contatto con il cliente o potenziale tele. Il rapporto diretto con il consumatore permette di conoscere i suoi gusti ed abitudini di acquisto, di rafforzare la fidelizzazione monitorando l'evoluzione delle sue esigenze⁴⁵.

Questo nuovo modo di intendere la funzione retailing perfettamente integrata con il resto della filiera, ha comportato la nascita di nuovi format⁴⁶: i "corners", i "flagship store"⁴⁷, i "factory outlet"⁴⁸, i "concept store"⁴⁹. Questi infatti divengono strumenti di "branding retailment" che valorizzano la dimensione esperienziale dello shopping, conciliando al meglio la rappresentazione di marca e l'intrattenimento.

⁴⁴ "Strategie di Vertical Branding del sistema moda italiano di alta gamma", . Ravazzoni R., Petruzzellis L., pagg. 35-36, Esperienze di impresa n.1, 2004

⁴⁵ Il Convegno Nazionale della Società Italiana di Marketing, "Il Marketing dei servizi", sezione marketing distributivo e trade marketing, D'Amigo S., Di Gregorio F., articolo sul web, 2005

⁴⁶ Insieme dei punti vendita che adottano la medesima strategia commerciale.

⁴⁷ Punto vendita monomarca di grandi dimensioni, gestito direttamente dal produttore, localizzato nelle aree più prestigiose della città. È utilizzato come vetrina per la presentazione dell'intera offerta dell'impresa.

⁴⁸ Punto vendita di proprietà di un'impresa industriale in cui l'azienda commercializza a prezzi convenienti prodotti della propria collezione (spesso capi difettosi o di fine serie), solitamente è focalizzata in prossimità dello stabilimento di produzione.

⁴⁹ Punto vendita la cui offerta ruota intorno ad un concetto innovativo, legato all'impresa che lo ha creato e rivolte a specifiche nicchie di mercato.

Tuttavia la creazione di negozi mono marca non sarebbe scelta distributiva efficace ed efficiente laddove l'azienda non dovesse offrire al mercato un'ampia gamma di prodotti supportati dalla marca forte.

5.4.3 La gestione dei canali distributivi

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

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

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

Negli anni Novanta le imprese della moda hanno concentrato gli investimenti sulla potenziamento dell'immagine e della penetrazione commerciale mediante l'impiego massiccio del franchising. In effetti, l'adozione di questa formula consente di sviluppare strutture flessibili e "leggere" sul piano

dell'impegno finanziario. Naturalmente ciò presuppone uno sforzo importante da parte dell'impresa concedente, finalizzato a far crescere il livello di cultura manageriale dei partner commerciali, e a sistematizzare e formalizzare i contenuti e le regole di funzionamento del rapporto di collaborazione.

La formula del franchising, però, in questo business, potrebbe non essere sempre lo strumento più adatto a supportare una politica di sviluppo vincente nel tempo. Ad avvalorare questi dubbi ci sono varie esperienze di parziale o totale insuccesso, ovvero testimonianze eccellenti come quella di Zara che sembrano indicare percorsi completamente opposti, quasi integralmente imperniati su strategie di integrazione verticale della proprietaria⁵⁰.

A tale riguardo, è noto che le forme di collaborazione intermedie tra mercato e gerarchia rigettano dosi massicce di fiducia e di knowledge, per far fronte alle problematiche di gestione derivanti dalla necessità di coordinare soggetti giuridicamente indipendenti. Accuratezza nella progettazione della relazione, trasparenza e chiarezza nei comportamenti e negli strumenti contrattuali, mantenimento di condizioni di reciproco vantaggio, empatia verso le esigenze dei partner e attenzione all'integrazione organizzativa e culturale sono, in generale, fattori fondamentali per garantire maggiori possibilità di successo alla complicata gestione delle relazioni interimprenditoriali.

Ciò detto, il segnale di disaffezione testimoniato da alcuni operatori della moda verso il franchising, cui corrispondono sentimenti di delusione e, talvolta, di rabbia, può ricondursi al mancato rispetto di queste regole generali o può essere il riflesso di fattori gestionali specifici del business, che ne rendono particolarmente complessa e rischiosa l'implementazione. È innegabile, infatti, che “l'instabilità delle collezioni”- scelta irrinunciabile per le imprese prontiste, che costruiscono il proprio vantaggio competitivo sulla rinnovamento continuo della gamma durante la stagione - rappresenti sovente una fonte di malfunzionamenti, sul versante sia commerciale che logistico, nel processo di alimentazione della rete di vendita. Pertanto, fenomeni di fatto strutturali nelle catene di franchising di pronto-moda come la “mancanza di prodotto”⁵¹, l'inadeguatezza dei meccanismi di diffusione delle novità affidate in buona sostanza alla capacità dei dealer di programmare

⁵⁰ “Zara: nuovo paradigma nel mercato della moda”, Bezos D., pagg. 31-34, Commercio Internazionale. I casi, n. 1, 2004.

⁵¹ in questo caso ci si riferisce ad una mancanza di assortimento in termini di varianti, tagli, colori, quantitativi

*shop expedition*⁵² frequenti e tempestive, ma, nel contempo, sostenibili sul piano dei costi e del consumo di tempo, ovvero le carenze di marketing riscontrate di frequente (appiattimento delle proposte, qualità e incostante, politiche di prezzo non ancora ordinate, superficialità nella gestione della *brand image*⁵³) costituiscono l'indicazione, seppur significativa, dei fattori di criticità “*industry specific*” alla base dell'insoddisfazione nei confronti del franchising rilevata nel confronto con alcuni opinion leader del settore.

Negli ultimi anni, infatti, particolarmente difficili a causa del calo dei consumi voluttuari, si sta assistendo alla sperimentazione, da parte di alcune importanti catene di franchising dell'abbigliamento (per esempio Mango), del sistema di commercializzazione basato sulla fornitura della merce “in conto vendita”, che introduce la clausola contrattuale del reso dell'invenduto a fine stagione. Tale formula in realtà si manifesta anche in forme meno estreme, con intensità e tecnicità differenziate da catena a catena, tutte accomunate dall'intento di ridurre i rischi per gli operatori del dettaglio.

⁵² singola spedizione dedicata dall'acquirente all'attività di shopping

⁵³ insieme nelle associazioni che i consumatori hanno relativamente a un genere; è storicamente organizzata secondo un determinato schema mentale.

Capitolo 6

Il settore spagnolo del tessile

6.1 La localizzazione delle imprese

Il settore della moda rappresenta una realtà industriale potente e dinamizzante del mondo spagnolo economico. Con un tessuto industriale da 4900 imprese, rappresenta un serbatoio di impiego notevole.

Dopo aver conosciuto una crisi nei primi anni del 1990, ha saputo portare avanti un'azione di rinnovamento profondo basato sull'integrazione della tecnologia dell'informazione nei processi di produzione, gestione e distribuzione insieme con lo sviluppo della verticalizzazione della catena del valore da parte di certe catene specializzate che controllano tutte le fasi del processo, dal disegno alla commercializzazione, configurando un nuovo scenario ben distinto da quello di vent'anni fa.

Lo sforzo dell'impresa spagnola, si centra nell'incrementare la propria competitività in un contesto di globalizzazione, che prende forma attraverso una più spinta flessibilità e innovazione del prodotto, oltre ad una scommessa importante sulla qualità, design e creatività.

La nuova situazione creata con la liberalizzazione delle importazioni provenienti da paesi emergenti, i cosiddetti paesi in via di sviluppo (PVS), obbliga le imprese spagnole a fare uno sforzo puntando sull'innovazione, la crescita e l'internalizzazione dei propri marchi.

Il settore industriale assume una sua configurazione dove la maggior parte delle imprese sono piccole e medie imprese (PYMES) con una media di 34 lavoratori a carattere familiare e con capitale prevalentemente spagnolo. Solo un 0,4% si struttura con più di 500 lavoratori⁵⁴.

Le zone geografiche in cui si concentrano in maggior numero di imprese sono la Catalonia, Castilla e Leon, la Comunidad Valenciana (le quali sono specializzate nel tessile per abbigliamento), Galicia, Madrid e in Andalucía⁵⁵.

⁵⁴ Fonte dati analisi "Consejo intertextil Espanol".

⁵⁵ "Evolution del sector textil en Espana", Buades M. E., 2005

I cambiamenti verificatisi nell'economia internazionale associati ai diversi processi di liberalizzazione hanno causato una trasformazione e, contestualmente, una forte scommessa nell'innovazione che sarebbe capace di garantire una maggiore stabilità assumendo carattere strategico.

È un settore che sta manifestando un'alta innovazione e un significativo tasso di sviluppo di stagione in stagione, di adattamento all'evoluzione culturale e alle pressioni di consumatori sempre più esigenti nonché una importante risposta alle minacce provenienti da nuovi concorrenti.

Il processo attuale di industrializzazione presenta alcuni elementi caratteristici: più competitors, una maggiore legislazione sociale, una continua liberalizzazione e comportando di volta in volta sempre meno protezione con dazi e barriere doganali per proteggere la produzione dall'importazione.

L'industria tessile e della moda dell'EU si presenta molto concentrata, i principali paesi sono: l'Italia, la Germania, Francia, Spagna Belgio e Portogallo.

Nel 2001 la Spagna occupava solo la quinta posizione tra i paesi della comunità europea, rubando l'8,6% del valore aggiunto con il tessile e un 10,7% con la confezione, nel giro di pochi anni la Spagna si sta rendendo protagonista di una scalata considerevole, che le permette di citare un ruolo di protagonista a livello comunitario e mondiale.

Ruolo che va assumendo con gli anni, benché le speranze di miglioramento e recupero formulate a principio del 2003 non si sono materializzate, a causa dello scarso dinamismo della domanda europea, frenata dalla stagione dell'economia dei grandi paesi come Germania, Francia e Italia. La situazione di stasi all'intero mercato europeo ha comportato una riduzione delle esportazioni.

Dall'altro lato, le relazioni commerciali al di fuori della comunità europea, che avevano mantenuto un buon andamento negli anni precedenti, hanno anch'esse sofferto le negative conseguenze dell'aumento della quotazione dell'euro rispetto al dollaro, così come è successo in Italia. Il mercato europeo continua a rappresentare il principale cliente della Spagna, in esso si riversano i 2/3 del totale delle esportazioni.

Tavola n. 10: Settore tessile abbigliamento dati recenti.

| Varazione % | | |
|---------------------------------------|--------------|-------------------------------|
| | Data | Periodo |
| Produzione | | |
| Tessile | -30,7 | Dal 1/06/2008 al 1/06/2009 |
| Abbigliamento | -20,5 | |
| Prezzo industriale | | |
| Tessile | +0,7 | Dal 1/06/2008 al 1/06/2009 |
| Abbigliamento | +0,7 | |
| Commercio estero | | |
| Importazioni | -10,1 | Dal 1/06/2008 al 1/06/2009 |
| Esportazioni | +5,7 | |
| Bilancia Commerciale | +29,7 | |
| Occupazione | | |
| Dipendenti | -16% | Dal 1/06/2008 al 1/06/2009 |
| Importazione di macchinari | -43,3 | Dal 1/06/2008 al 1/06/2009 |
| Vestiario + calzaturiero | -1,5 | Dal 1/06/2008 al 1/06/2009 |

Fonte: www.sitic.es, elaborazione dati del Ministero dell'industria, del Turismo e Commercio

6.2 La storia recente del settore

Un evento fondamentale per il divenire del settore fu la firma nel novembre del 2003 di un accordo, *l'Acuerdo Marco*⁵⁶, per il settore tessile sottoscritto tra il Ministro del lavoro e dei problemi sociali, della scienza e tecnologia, e l'Osservatorio dell'industria tessile, che coordina insieme di misure a supporto del settore. Questo è stato non solo il primo, ma anche l'unico accordo firmato con il governo spagnolo che andava a disciplinare l'occupazione con il fine di migliorare la qualificazione e la situazione lavorativa. Nonostante l'importanza dell'accordo, la sua applicazione nelle distinte aree non è stata del tutto soddisfacente, infatti, benché un'apprezzabile numero di comunità autonome abbiano sottoscritto l'accordo, molte però hanno rinunciato alla sua applicazione.

Nel 2004 è stata creata una commissione, su richiesta della stessa UE, con il tentativo di ridurre gli effetti negativi promuovendo importanti trasformazioni strutturali con l'impegno di tutte le parti.

Successivamente, l'incorporazione di dieci nuovi paesi dell'Unione Europea ha favorito un incremento del 23% dell'occupazione per l'intero sistema moda spagnolo⁵⁷. Uno dei cambiamenti significativi che ha provocato tale allargamento è, senza dubbio, l'aumento del potenziale di mercato in termini demografici e un riadattamento dei fondi. Oltre ad una crescita delle importazioni provenienti da nuovi paesi europei, si è assistito, ad una rilocalizzazione della produzione tessile, con conseguenze positive per l'impiego di nuovi paesi e negative per la Spagna.

La Commissione Europea ha promosso, all'inizio del 2004, un gruppo di Alto Profilo con il fine di raccomandare misure per aumentare la competitività nel lungo periodo del settore. Il Gruppo ha redatto una proposta di miglioramento per la creazione di una Piattaforma Tecnologica Europea per il settore moda, con lo scopo di superare la frammentazione esistente nel settore e assicurare che si sviluppino capacità di ricerca e sviluppo in tutti gli Stati membri.

La piattaforma a livello europeo si costituì nel dicembre del 2004 e nello stesso mese la Spagna approvò il progetto. Tale progetto si fondava principalmente su due punti:

⁵⁶ CCE 2003: El futuro del sector textil y de la confección en Union Europea ampliada, Comunicación de la Comunitàes Europeas, COM (2003) 649, Bruselas

⁵⁷ Bollettino ufficiale "Evolution del sector textil en Espana: el caso hogar", 2005

- cambiamento verso prodotti speciali basati su processi ad alta tecnologia;
- passaggio dalla produzione di massa dei prodotti tessili a una nuova era industriale che si realizzasse verso una produzione secondo i gusti dell'utente.

L'obiettivo della piattaforma spagnola era promuovere un'accelerazione nel cambiamento e una più spinta enfasi verso ricerche sviluppo con scopo di ottimizzare gli sforzi e il rendimento complessivo del comparto tessile moda. Difatti, l'intensità innovatrice del settore nel 2004 è cresciuta notevolmente incrementandosi del 78,5%⁵⁸.

Il primo gennaio del 2005 rappresenta uno spartiacque per il commercio mondiale, a partire da allora, infatti, furono liberalizzati gli scambi tessili internazionali, confermando la tendenza manifestatesi già, quale la globalizzazione dei mercati, l'emergenza Cina, la scarsa crescita europea rispetto alla statunitense e in primo luogo, rispetto ai paesi emergenti. Questi fattori, senza dubbio, hanno accelerato il processo di forte crescita della competenza internazionale, specialmente dei paesi asiatici, che, guidati dalla Cina, sono quelli che più hanno beneficiato della liberalizzazione dei mercati.

Le imprese spagnole di fronte a tale cambiamento del mercato, hanno cercato di reagire per fronteggiare la concorrenza agguerrita, tuttavia, la rapidità e l'intensità dei cambiamenti non ha permesso un adattamento graduale, ma viceversa ha causato un'intensa caduta della produzione e una notevole perdita occupazione.

Numerose sono state le imprese, nonostante il grande sforzo di adattamento, che, finalizzate già da una situazione finanziaria poco stabile, hanno dovuto cessare l'attività o ridurre i loro programmi produttivi notevolmente.

Infatti, proprio la situazione finanziaria imprese non ha supportato tali imprese nel processo di adattamento, giacché hanno dovuto confrontarsi improvvisamente con alti costi fissi, un aumento dei costi delle materie prime e dell'energia, che però non hanno potuto ribaltare sul prezzo di vendita dei prodotti.

⁵⁸ Tanto che le risorse dedicate alla ricerca e sviluppo del settore nelle solo anno del 2004 fu notevole e così distribuita: 48% delle risorse destinate alla ricerca fondamentale; 32% allo sviluppo tecnologico; 20% restante alle applicazioni concrete.

Il maggiore impatto della liberalizzazione si concentrò nella prima metà del 2005, posteriormente, le imposizioni di limitazioni alla Cina, lo stabilizzarsi dei fenomeni e un miglioramento dell'economia europea, hanno propiziato una tendenza della domanda tessile verso una maggiore stabilità nel 2006. Per la pressione crescente dei paesi europei maggiormente colpiti dallo strapotere dei cinesi (Francia, Spagna e Italia), è stato varato un accordo di limitazione tra comunità europea e Cina.

L'accordo ha effettivamente moderato le importazioni di alcuni prodotti di moda da questo paese e ha fatto incrementare i prezzi medi di importazione, favorendo una maggiore stabilità del settore e elevando le imprese spagnole del comparto⁵⁹.

L'accordo regolarizzava la crescita di importazioni tessili cinesi nei paesi si deve l'Unione Europea fino alla fine del 2008. Secondo la commissione europea, l'accordo servirà a garantire e a controllare la crescita delle esportazioni cinesi durante tale periodo e dare il tempo necessario alle industrie tessili spagnole e comunitarie di realizzare gli adattamenti necessari. L'accordo servirebbe, inoltre, per ridurre la pressione a cui erano sottoposti i sistemi produttivi mediterranei, di Spagna e Italia in primis.

Dall'altro lato, il buon comportamento della domanda esterna, specialmente quella europea, ha propiziato un aumento delle esportazioni spagnole. Tuttavia, non implica la risoluzione dei problemi di base che affettano il settore, deciso a raggiungere un'adeguata posizione strategica nel mercato globale, ma sottoposti, ad una durissima competizione mondiale.

⁵⁹ Las consecuencias de la liberalización del comercio en el sector textil y de la confección en los países mediterráneos. Artículo de Can Ebril tratto da "economia y territorio".

6.3 Prospettive di crescita

Il sistema moda è ancora oggi la terza industria per importanza dell'Unione Europea e la seconda della Spagna, rappresenta un settore fondamentale e caratteristico di attività che si presenta in continua crescita ed evoluzione nel segno dell'economia mondiale e dei continui cambiamenti.

Inoltre l'industria tessile spagnola continua ad essere una delle grandi realtà europee, alla ricerca di nuove sfide ed opportunità, grazie a una politica di diversificazione, innovazione e l'esportazione. Tuttavia sta sperimentando una forte radicale evoluzione caratterizzata dalla perdita di posti di lavoro e di peso specifico di fronte allo strapotere di altri settori industriali o altri paesi, pertanto sia piccoli commercianti e grossi produttori dovrebbero rendersi consapevoli delle nuove tendenze e abitudini di acquisto, nonché delle caratteristiche di questo al fine di identificare e sviluppare strategie commerciali in effettivo accordo con la necessità di questi permettendo al proprio business una adeguata rendibilità. Questo dovrebbe rappresentare una delle linee guide per gli attori del settore⁶⁰.

Il settore deve perseguire uno sforzo ancora superiore sia nell'aumento di personale qualificato che in termini di investimenti in nuovi comparti produttivi. Uno degli handicap attuali, infatti, è la mancanza di personale qualificato e specializzato.

La maturità delle attività e l'elevato peso del fattore lavoro suggeriscono di orientare la produzione verso segmenti che nascondono maggiore valore aggiunto, e puntare sulla qualità e sull'innovazione di fibre, tessuti oltre ad un miglioramento costante in tutte le fasi produttive.

Il settore, che presenta un elevato grado di apertura all'estero, deve inevitabilmente tenere conto di tale mercato, pertanto, diventa indispensabile puntare con maggiore vigore sulle esportazioni cercando di spingere su una buona combinazione di attività innovatrici interne ed esterne, e facendo leva sulle alleanze commerciali, produttive e innovatrici, con imprese nei paesi esteri una priorità fondamentale per il settore deve essere di continuare a migliorare la competitività dell'industria a livello mondiale.

Nel vertice di Lisbona i capi di Stato e di Governo fissarono come obiettivo per il 2010 quello di rendere l'economia europea più dinamica e

⁶⁰ "Sector textil Espanol -siglo XIX-XXI: Perspectivas de crecimiento y grado de madurez", 2007.

competitiva. Solo così si sfruttano le opportunità e si rinnovano le strutture sarà possibile rispettare e raggiungere l'obiettivo.

L'altro obiettivo da considerare è di superare il considerevole vantaggio in termini di costi rispetto ai paesi asiatici attraverso ottimizzazioni nelle produzioni, incentivi alla qualità e al design devono essere gli imperativi da adottare.

Tavola n. 11 Commercio estero del settore tessile abbigliamento.

**Principali prodotti esportati per il
2008**

| | Milioni Euro | % Totale |
|------------------------------|-------------------------|-----------------|
| Capi di abbigliamento | 2.796 | 34,9 |
| Capi di sartoria | 2.143 | 26,8 |
| Tessuti | 1.332 | 16,6 |
| Macchinari | 673 | 8,4 |
| Filati | 440 | 5,5 |

Principali paesi di esportazione 2008

| | % Totale |
|-------------------|-----------------|
| Francia | 14,3 |
| Portogallo | 14,2 |
| Italia | 10,5 |
| Marocco | 7,9 |
| Germania | 6,2 |

Principali paesi di importazione 2008

| | % Totale |
|----------------|-----------------|
| Cina | 24,4 |
| Italia | 12,2 |
| Turchia | 8,7 |
| Marocco | 7,5 |
| Francia | 6,6 |

Fonte: www.sitic.es, elaborazione dati del Ministero dell'industria, del Turismo e Commercio

Parte III

Capitolo 7

Il Gruppo Inditex

7.1 La storia del Gruppo Inditex

Inditex è uno dei principali rivenditori di moda al mondo, con otto differenti brand⁶¹ commerciali - *Zara, Pull and Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home e Uterqüe* – e 4.530 negozi in 73 paesi. Il Gruppo Inditex è composto da più di cento aziende operanti nelle diverse attività del settore della progettazione, produzione e distribuzione di prodotti tessili. L'unicità del suo modello di gestione, basato sull'innovazione e sulla flessibilità, ha trasformato Inditex in uno dei più grandi gruppi della moda al dettaglio. La consapevolezza della moda, della creatività, del design di qualità e della necessità di offrire una risposta rapida alle richieste del mercato, ha portato ad una veloce espansione internazionale del Gruppo, correlata da un eccellente livello di responsabilità sociale.

Tavola n. 12: dati economici.

| Esercizio | 2008 | 2007 | 08/07 |
|-----------------------------------|-------------|-------------|--------------|
| Fatturato⁶² | 10.407 | 9.435 | 10% |
| Reddito netto⁶³ | 1.253 | 1.250 | |
| Numero di negozi | 4.264 | 3.691 | 573 |
| Numero di Paesi | 73 | 68 | 5 |
| International Sales | 66% | 62,5% | |
| Dipendenti | 89.112 | 79.517 | 9.595 |

Fonte: www.inditex.com.

⁶¹ Nel contesto distributivo, rappresenta qualsiasi nome o simbolo distintivo che identifica un'azienda e la distingue dai concorrenti.

⁶² Milioni di euro

⁶³ Milioni di euro

Per comprendere le peculiarità e gli straordinari successi di questo Gruppo, è opportuno iniziare dall'analisi della sua storia.

Quella della Inditex e del suo fondatore, infatti, è davvero una straordinaria avventura⁶⁴. Arancio Ortega, classe 1936, è nato a Busdongo de Arbas, un borgo di 1.300 abitanti a cavallo fra il León e le Asturie, ultimo di quattro fratelli, con un padre ferroviere ed una madre casalinga. Più tardi suo padre viene trasferito a Coruña, e fu nella città galiziana che Ortega cominciò a lavorare, a 14 anni con in tasca la sola licenza media.

Era fattorino della più elegante sartoria della città, la Maja, e recapitava in bicicletta camicie, giacche e cappotti a notabili e imprenditori di tutta Coruña.

La sua ambizione però era un'altra. Così all'inizio degli anni Sessanta, dopo il matrimonio con una modellista della Maja, convinse il direttore di filiale del Banco Pastor a concedergli un fido di 50 mila pesetas (25 mila euro attuali) e si mise in proprio fondando la Goa (che non è altro che il suo acronimo al contrario). Cominciò a produrre mutande e accappatoi. Poi gli venne un'idea geniale: copiare le collezioni dei marchi più noti e prestigiosi, confezionando abiti di bassa qualità ma con un indiscutibile pregio: il prezzo stracciato. Caratteristica che nella Spagna franchista di quegli anni, caratterizzata da un'economia pressoché stagnante, trovò subito apprezzamento.

Dal 1963 al 1974 Ortega vede crescere la sua attività potendo contare su numerosi centri di fabbricazione, in grado di distribuire i suoi prodotti in diversi paesi europei.

Quando si trattò di inventare un nome per commercializzare i suoi prodotti (sempre confezionati a basso costo anche grazie al massiccio ricorso al lavoro a domicilio), Ortega pensò a “Zorba”, ma al registro delle società commerciali vi era già un marchio registrato sotto questo nome, così decise di optare per “Zara”.

Il primo punto vendita fu inaugurato nel 1975 in una strada centrale de Coruña. Per attirare i clienti nel suo primo negozio, riempì la vetrina di polli e conigli e i passanti, incuriositi, entrarono. Quella fu la sua prima, e unica, campagna pubblicitaria.

Il concetto di moda di Zara è ben accolta dal pubblico e la sua rete di negozi si estende alle principali città spagnole.

⁶⁴ www.panorama.it

Nel 1985 si assiste alla creazione di Inditex come capo-gruppo aziendale. Le società appartenenti al Gruppo dedicano la loro intera produzione alla catena Zara. Il gruppo pone così le basi per un sistema logistico adatto per l'alto livello di crescita previsto.

Nel 1988 si ha l'apertura del primo negozio Zara al di fuori della Spagna, a Porto (Portogallo). Gli Stati Uniti e la Francia sono i successivi mercati in cui il gruppo inizia la sua attività, con l'apertura di punti vendita a New York (1989) e Parigi (1990).

Nel 1991 si registra la nascita della Pull & Bear e l'acquisto del 65% del Gruppo Massimo Dutti, completato successivamente con l'intera acquisizione del capitale sociale. Nel 1998 acquista la catena Bershka, indirizzata al pubblico femminile più giovane e nell'anno successivo Stradivarius, facendo giungere a quota cinque il numero di catene del Gruppo.

Il lancio della catena di lingerie Oysho si ha nel 2001 e, nello stesso anno, (23 maggio 2001), Inditex è quotata sul mercato azionario, iniziando la sua attività nei seguenti mercati: Porto Rico, Giordania, Irlanda, Islanda, Lussemburgo, Repubblica Ceca e Italia.

Nel 2003 si assiste all'inaugurazione dei primi negozi di Zara Home (ottava catena del Gruppo) e all'apertura della *Plataforma Europa*, il secondo centro di distribuzione di Zara, presso la città di Saragozza (Spagna), che completa il lavoro già avviato con il centro di distribuzione in Arteixo (Coruña, Spagna). L'anno successivo il Gruppo apre il punto vendita numero 2.000 a Hong Kong, e raggiunge la presenza in 56 paesi in Europa, Americhe, Asia e Africa. Nel 2007, Zara Home avvia il primo negozio on line del Gruppo e due nuove piattaforme logistiche di Inditex, situate nel Meco (Madrid) e in Onzonilla (León), iniziano la loro attività.

Infine, nel 2008, viene lanciato il marchio Uterqüe, concept store⁶⁵ specializzato in accessori moda. Inditex apre, poi, lo store numero 4.000 a Tokyo e raggiunge la presenza in 73 paesi, dopo le aperture in Corea, Ucraina, Montenegro, Honduras e in Egitto.

⁶⁵ Punto vendita la cui offerta ruota intorno ad un concetto innovativo, legato all'impresa che lo ha creato e rivolte a specifiche nicchie di mercato.

7.2 Il gruppo Inditex

Con l'obiettivo di rendere più particolare e diversificato il suo avvicinamento al mercato, Inditex conta otto catene di distribuzione di moda. Tutti condividono uno stesso approccio commerciale e di gestione: gestione del leader nel loro segmento attraverso un modello di business flessibile, ma anche il desiderio di avere una presenza internazionale. Tuttavia ogni catena ha una grande autonomia nella gestione del business, tanto è vero che, i loro team di direzione sono indipendenti quando si tratta di prendere decisioni commerciali e di amministrare le risorse.

Comunque, il fatto di appartenere a un gruppo presente in 73 paesi, apporta un grande numero di sinergie organizzative e di gestione del *company-awareness*. Ogni team può concentrarsi sullo sviluppo del proprio negozio, sapendo che determinati elementi di supporto derivano dall'esperienza del gruppo. Inditex è responsabile dei servizi centrali aziendali, vale a dire, quelli che condividono le otto catene e che facilitano la crescita internazionale, l'amministrazione, l'utilizzo della tecnologia logistica, la politica generale delle risorse umane, gli aspetti giuridici, la capacità finanziaria ecc.

Tavola 13: alcuni dati

| Esercizio | 2008 | 2007 | 08/07 |
|-----------------------------------|-------------|-------------|--------------|
| Fatturato⁶⁶ | 10.407 | 9.435 | 10% |
| Reddito netto⁶⁷ | 1.253 | 1.250 | |
| Numero di negozi | 4.264 | 3.691 | 573 |
| Numero di Paesi | 73 | 68 | 5 |
| International Sales | 66% | 62,5% | |
| Dipendenti | 89.112 | 79.517 | 9.595 |

Fonte: www.inditex.com

Nel portafoglio marchi del gruppo Inditex c'è la presenza non soltanto di brand per il pronto-moda ma anche accessori e articoli per la casa.

⁶⁶ Milioni di euro

⁶⁷ Milioni di euro

Zara⁶⁸, è stata fondata negli anni '70, il primo negozio aprì nel 1975 a La Coruña (Spagna), è presente in 72 paesi con una rete di più di 1530 punti vendita situati in location privilegiate nelle principali città. La sua presenza a livello internazionale, permette al gruppo, di pensare che non esistano frontiere che impediscano di condividere una stessa cultura del vestire. Zara viene definita dal gruppo Inditex come quella società che veste le idee, tendenze, gusti che la stessa società matura, questa è la chiave di successo tra persone culture e generazioni che, anche se diverse, condividono una speciale sensibilità per la moda.

Con un team di più di duecento professionisti, il design viene concepito da Zara come un processo strettamente legato alla clientela, infatti, il settore marketing lavora a stretto contatto con il pubblico, in quanto, le informazioni arrivano dai punti vendita alla team di design, trasmettendo le richieste dei clienti. In base alle opinioni, suggerimenti e richieste degli acquirenti e in base all'andamento quotidiano delle vendite di ogni store viene avviato il processo produttivo. Tramite "*Casiopaea*", software sviluppato da Inditex, ciascun punto vendita può verificare in qualsiasi momento la disponibilità di un prodotto e mettere l'ordine al centro logistico. L'obiettivo è dunque quello di conoscere e comprendere il cliente in maniera così efficace che il prodotto si venda "da solo".

L'integrazione verticale dell'attività, vista anche la produzione, la logistica e la vendita in negozi propri, consente a Zara un flessibile e rapido adattamento al mercato. Il suo modello è caratterizzato dal continuo rinnovo, per esempio i nuovi articoli arrivano nei negozi due volte alla settimana.

È bene ricordare, inoltre, che, per il secondo anno consecutivo, Inditex conduce la graduatoria Merco⁶⁹ 2009, essendo stata votata come l'azienda con la migliore reputazione in Spagna. Il Presidente di Inditex, Amancio Ortega, è in cima, ancora una volta, e per il settimo anno consecutivo, alla lista dei manager aziendali più apprezzati.

L'elenco annuale delle 100 migliori aziende rappresenta il risultato di un'indagine condotta su più di 3.000 società e 15.000 dipendenti in Spagna, per cui la notorietà delle società è valutata tenendo conto di variabili come i risultati

⁶⁸ www.zara.com

⁶⁹ Business Monitor di Corporate Repute. La classifica Merco 2009 è stata completata da aziende come la Telefónica, El Corte Inglés, Santander e Repsol. Per quanto riguarda gli imprenditori più apprezzati, il signor Ortega guida la classifica, seguito dal Sig. Emilio Botín, presidente del Banco Santander; Sig. Isidoro Álvarez, presidente di El Corte Inglés, César Alierta, presidente di Telefónica, e dal capo Repsol, il sig. Antonio Brufau).

finanziari, la qualità dell'offerta commerciale, la notorietà interna e l'etica negli affari e la responsabilità sociale delle imprese, tra gli altri.

In aggiunta, il nuovo negozio Zara e Zara Home di Barcellona (11-13 Portal de l'Angel) è il primo progetto al dettaglio in Europa ad aver ottenuto la certificazione LEED⁷⁰, la norma statunitense per la sostenibilità dell'architettura, uno dei più esigenti del mercato. Il risultato è un negozio con un consumo energetico inferiore del 30% rispetto al consumo medio annuo di un normale negozio, e con un risparmio del 50% nel consumo di acqua. Inoltre, impedisce l'emissione verso l'alto di 150 tonnellate di CO2 all'anno.

Infine, Consulente Brand Interbrand⁷¹ ha classificato Zara al n. 50 della sua classifica annuale dei marchi più prestigiosi a livello mondiale. Zara, che si è iscritto a questa classificazione per la prima volta nel 2005, ha aumentato il suo valore di marca del 14% rispetto all'anno scorso, quando è stato classificato al n. 62. Questo salto è il più alto raggiunto da un rivenditore di moda nella top 100 list.

⁷⁰ LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) è un sistema di certificazione indipendente per l'ambiente per eco-edifici efficienti, istituito dal US Green Building Council, un'organizzazione senza scopo di lucro con sede a Washington (Stati Uniti), che promuove un futuro sostenibile attraverso la costruzione di "green" edifici e la loro manutenzione sostenibile.

⁷¹ Interbrand è leader a livello mondiale di consulenza marchio e la sua 'classifica Best Global Brands' è tra gli strumenti più importanti per valutare il valore e l'influenza delle marche.

Tavola n. 13: risultati economici Zara 2008.

| ZARA | 2008 |
|--------------------------|-------|
| Numero di Negozi | 1.520 |
| Faturato* | 6.824 |
| % vendite internazionali | 75 |

(*) in migliaia di Euro

Fonte: www.inditex.com

Pull and Bear⁷² fu creata da Inditex nel 1991. Il suo concetto di moda è indirizzato a un pubblico di giovani. Pull and Bear viene considerato dal gruppo non soltanto come un punto vendita ma qualcosa di più. L'offerta di abbigliamento ed accessori si completa con un'accurata decorazione del negozio, che unisce un arredamento moderno con oggetti antichi per creare spazi che piacciono di più ai giovani. Pull and Bear ha più di 580 negozi in 39 paesi.

Tavola n. 14 risultati economici pull and bear

| PULL AND BEAR | 2008 |
|--------------------------|------|
| Numero di Negozi | 583 |
| Faturato* | 720 |
| % vendite internazionali | 50 |

(*) in migliaia di Euro

⁷² www.pullandbear.com

Fonte: www.pullandbear.com

Massimo Dutti⁷³ è un altro brand molto importante per il gruppo Inditex e fu acquistato nel 1991. Oggi ha più di 470 stabilimenti in 38 paesi, Massimo Dutti offre un design di moda internazionale di qualità, per uomo donna e bambini, con una varietà di linee che vanno dalle più urbane e sofisticate a quelle più sportive.

Tavola n. 15 risultati economici di Massimo Dutti

| MASSIMO DUTTI | 2008 |
|--------------------------|------|
| Numero di Negozi | 470 |
| Faturato* | 722 |
| % vendite internazionali | 53 |

(*) in migliaia di Euro

Fonte: www.massimodutti.com

Bershka⁷⁴ aprì nel 1998 come nuovo concetto sia di negozio che di moda indirizzato ad un pubblico femminile più giovane. Nel 2002 anche collezioni per un uomo in negozi di Bershka sono grandi spaziosi, con un'estetica molto all'avanguardia con la volontà di essere punti di ritrovo di moda. Questa catena ha più di 590 negozi in 40 paesi.

⁷³ www.massimodutti.com

⁷⁴ www.Bershka.com

Tavola n. 16 risultati economici Bershka

| BERSHKA | 2008 |
|--------------------------|-------|
| Numero di Negozi | 591 |
| Faturato* | 1.026 |
| % vendite internazionali | 55 |

(*) in migliaia di Euro

Fonte: www.Bershka.com

Stradivarius⁷⁵ grande comprato da Inditex nel 1999 anche questo marchio si avvicina molto a un pubblico femminile giovane negozi e i suoi negozi sono presenti in 31 paesi con più di 455 punti vendita

Tavola n. 17 risultati economici di stradivarius

| STRADIVARIUS | 2008 |
|--------------------------|------|
| Numero di Negozi | 456 |
| Faturato* | 633 |
| % vendite internazionali | 33 |

(*) in migliaia di Euro

Fonte: www.Stradivarius.com

⁷⁵ www.Stradivarius.com

Oysho⁷⁶ questo si occupa principalmente della lingerie offrendo un ottimo rapporto qualità prezzo. attivo di 375 punti vendita in 23 paesi.

Tavola n. 18 risultati economici di Oysho

| OYSHO | 2008 |
|--------------------------|------|
| Numero di Negozi | 374 |
| Faturato* | 242 |
| % vendite internazionali | 48 |

(*) in migliaia di Euro

Fonte: www.oysho.com

Zara Home⁷⁷ è specializzato in articoli dalla casa, dà molta importanza ai prodotti tessili. Zara Home offre design, qualità e articoli innovativi a prezzi molto contenuti. Ha più di 240 negozi in 24 paesi.

Tavola n. 19 risultati economici di Zara Home

| ZARA HOME | 2008 |
|--------------------------|------|
| Numero di Negozi | 239 |
| Faturato * | 222 |
| % vendite internazionali | 54 |

(*) in migliaia di Euro

Fonte: www.zarahome.com

⁷⁶ www.oysho.com

⁷⁷ www.zarahome.com

Uterque⁷⁸ è l'ultimo formato commerciale del gruppo Inditex. L'offerta commerciale include principalmente accessori moda. La collezione viene disegnata prevalentemente dal team di creazione di Uterque. Al momento è presente solo in 3 paesi e conta su 31 punti vendita.

Tavola n. 20 risultati economici di Uterque

| UTERQÜE | 2008 |
|--------------------------|------|
| Numero di Negozi | 31 |
| Faturato * | 17 |
| % vendite internazionali | 10 |

(*) in migliaia di Euro

Fonte: www.uterque.es

7.2.1 L'andamento economico del Gruppo

Il gruppo spagnolo Inditex ha chiuso i primi 9 mesi dell'esercizio 2009 (periodo febbraio-ottobre) con un utile netto di 831 milioni, in calo dell'1% rispetto allo stesso periodo del 2008 e una crescita dell'EBITDA di 1,555 milioni di euro. Le vendite in valute locali sono invece aumentate dell'8% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. La crescita netta delle vendite è stata pari al 6% per un valore di oltre 7,7 milioni di euro⁷⁹.

Nel periodo il gruppo ha aperto 266 nuovi negozi, 90 dei quali sui mercati asiatici, portando a 4.530 i negozi del gruppo a fine ottobre. L'apertura di questi nuovi store riflette l'importanza strategica del mercato asiatico per l'intero Gruppo e sottolinea un anno di intensa crescita in paesi, quali la Cina, il Giappone e la Corea del Sud.

⁷⁸ www.uterque.es

⁷⁹ www.ilsole24ore.it

L'apertura di così numerosi punti vendita nel 2009 coincide, inoltre, con la creazione di importanti punti chiavi per la penetrazione del mercato giapponese e cinese.

In Giappone, Zara ha ora 50 punti vendita, incluso un secondo flagship store⁸⁰ nel distretto di Shibuya a Tokyo, che rappresenta una delle maggiori mete dello shopping internazionale. In questo modo Zara ha rafforzato la sua già eccellente presenza nelle quattro aree chiavi di Tokyo: Shibuya, Ginza, Shinjuku e Harajuku.

Sempre nel 2009, il Gruppo ha celebrato l'apertura di un importante punto vendita a Beijing, una delle principali città dello shopping cinese. Lo store, inaugurato nella via pedonale di Wangfujing, ha portato a quota 60 il numero di negozi che Inditex presenti in Cina. L'intenzione del Gruppo di intensificare la sua penetrazione all'interno del mercato della moda cinese è facilmente intuibile, dal momento che Inditex non si è limitata a localizzare i suoi punti vendita nelle città di Shanghai e Beijing, ma, altresì, in città emergenti come Harbin, Dalian, Qingdao, Changchun and Kunming.

Tavola n. 21 :indicatori economici gennaio-settembre 2009.

| (milioni di euro) | Terzo quadrimestre 2009 | Terzo quadrimestre 2008 | % 09/08 | % variazioni in valuta locale |
|-------------------|-------------------------------|-------------------------------|---------|----------------------------------|
| Vendite nette | 7,759 | 7,353 | 6% | 8% |
| Utile lordo | 4,430 | 4,235 | 5% | |
| Margine lordo | 57.1% | 57.6% | | |
| EBITDA | 1,555 | 1,545 | 1% | |
| EBIT | 1,089 | 1,132 | -4% | |
| Utile netto | 831 | 843 | -1% | |

⁸⁰ Punto vendita monomarca di grandi dimensioni, gestito direttamente dal produttore, localizzato nelle aree più prestigiose della città. È utilizzato come vetrina per la presentazione dell'intera offerta dell'impresa

Dunque, nonostante la crescita economica in netta frenata, Inditex continua a conseguire importanti vittorie internazionali. C'è da aggiungere, inoltre, che la catena del «fast fashion» Zara ha superato la statunitense Gap come maggior retailer mondiale (ovvero, venditore al dettaglio) nel settore dell'abbigliamento. Il marchio americano, infatti, ha sofferto lo stagnare dei consumi negli Usa, mentre Zara ha puntato sulla diffusione dei suoi prodotti all'estero, con un balzo di 2,2 milioni di euro nel primo trimestre dell'anno, nello stesso periodo in cui Gap arretrava del 10%.

Una escalation formidabile per Zara e Inditex, che fa seguito ad un altro importante risultato. Il gruppo di Ortega, infatti, già tre anni fa, era riuscito a piazzarsi in cima alla classifica europea dei retailer, sorpassando uno fra i suoi principali competitor: lo svedese Hennes&Mauritius (H&M).

7.3 La Responsabilità Sociale

Inditex ha un sistema ambientale globale, che è solido, efficiente e capace di adattarsi alle esigenze del suo tasso di crescita e delle nuove esigenze e ai progressi delle questioni ambientali. Oggi, i piani elaborati garantiscono la piena integrazione della variabile ambientale in tutte le operazioni.

La struttura di questo sistema di gestione è il risultato delle azioni ambientali sviluppate nel corso degli ultimi anni. Si hanno a disposizione diversi strumenti complementari di gestione, che permettono di garantire il controllo ambientale delle operazioni.

Con i suddetti strumenti, sono stati adattati gli uffici delle catene, centri logistici e di fabbriche per lo standard ISO 14001. Sono stati realizzati, aggiornati e valutati le normative ambientali, in relazione ai protocolli seguiti in scenari di emergenza, al gestore di protocolli di controllo dei rifiuti, agli impegni ambientali dei fornitori, al Piano di Formazione Ambientale, ai criteri e ai coefficienti dei nuovi progetti industriali (centri logistici, uffici, ecc), al controllo ambientale dei prodotti, al pacchetto e Packaging minimizzazione piano e al sistema di indicatori ambientali.

Le lezioni apprese ed i risultati ottenuti da Inditex nel corso degli ultimi esercizi sono serviti come base per definire l'obiettivo principale del Piano Strategico Ambientale 2007-2010 per creare progetti innovativi in maniera tale da

“impiantare” il concetto di sostenibilità in ognuna delle attività svolte dalla società.

L’impegno di responsabilità d’impresa di Inditex è governata da tre principi fondamentali:

1. *buona fede* nei rapporti con le parti interessate e con la società nel suo complesso;
2. continuo *il dialogo* con le parti interessate e le organizzazioni sociali;
3. *trasparenza* nelle attività di business in generale e nello sviluppo della strategia di sostenibilità, in particolare.

Inditex, inoltre, è stata una delle prime aziende spagnole ad adottare la GRI⁸¹ 2002, che è alla base dell’ispirazione per la preparazione dell’Annual Report 2008, ai sensi delle più esigenti norme sulla segnalazione di trasparenza.

Inditex crede che una crescita sostenibile è un valore strategico. Grazie a questa visione, vengono costantemente tenuti sotto controllo i processi coinvolti nel modello di business del Gruppo e analizzata l’efficienza ecologica di tutti i settori per determinare se i miglioramenti sono necessari e come questi possono essere attuati. Questo è il punto di partenza del Piano Strategico Ambientale 2007-2010 di Inditex .

Gli obiettivi generali sono i seguenti:

- ridurre le emissioni di gas a effetto serra;
- aumentare l’impianto di fonti energetiche rinnovabili;
- massimizzare l’uso efficiente dell’energia nei settori manifatturiero;
- formare il personale e aumentare la loro consapevolezza.

Il Piano Strategico Ambientale 2007-2010 si articola in cinque progetti specifici:

1. Sostenibile Store:

I negozi sono l’essenza del business di Inditex e consumano la maggior quantità di energia. L’obiettivo è quello di sviluppare criteri per la sostenibilità e l’uso efficiente di energia all’interno di questi attraverso tre principali campi di azione:

⁸¹ global reporting iniziative. Ente a cui partecipano numerosi stakeholders a livello internazionale. Ha formulato una serie di linee guida per la realizzazione di un report ambientale-sociale

- modello di store Ecoefficient: Inditex, in collaborazione con l'Università di Vigo, sta progettando un modello di store "eco-scientific" con dispositivi di illuminazione che verranno modificati per adattarsi al modello progettato, e la preferenza sarà data alle apparecchiature che offrono alta efficienza e basso consumo energetico;
- sostenibilità dei contenitori e confezionamento. Questo comprende la certificazione ecologica di tutti i sacchetti utilizzati dal Gruppo, (utilizzando gli standard internazionali, come FSC o PEFC) e l'uso di materiali biodegradabili in tutti i sacchetti di plastica. Esso copre anche tutta la gestione dei rifiuti di negozio, che viene effettuata, da parte di agenti autorizzati e il riutilizzo e il riciclaggio dei materiali, come scatole di cartone, appendiabiti e computer di rifiuti;
- formare e sensibilizzare tutto il personale di negozio per quanto riguarda l'impatto ambientale di tutti i giorni.

2. *Inditex Pro-Kyoto Project*

A questo proposito, l'impegno di Inditex per la sostenibilità, il cambiamento climatico e l'accordo di Kyoto è specificamente focalizzato sulla riduzione dei gas a effetto serra generati dai mezzi di trasporto, e questo viene realizzato in quattro modi diversi:

- un up-to-date flotta e corsi di formazione sul consumo di carburante di guida efficiente: questo progetto è il risultato di un piano di lavoro svolto in collaborazione con i fornitori della logistica e comporta che tutti i veicoli appartenenti alla flotta Zara devono rispettare il regolamento delle Commissioni Europea (il regolamento più esigente che disciplina i requisiti per l'emissione di ossidi di azoto, idrocarburi, monossido di carbonio, particelle e fumi) e che entrerà in vigore nel 2009, mettendo Inditex ben due anni avanti. Ciò include anche un corso di formazione sul consumo di carburante di guida efficace per i membri del personale;
- eco-veicoli alimentati elettricamente saranno utilizzati negli stabilimenti e nei centri logistici;

- un programma per formare tutto il personale e sensibilizzarlo attraverso il Manuale per Buone Pratiche nei Trasporti e Mobilità Sostenibile.

3. *Progetto di integrazione Energetico e Ambientale (IEMA):*

Questo progetto mira a impiantare le fonti di energia rinnovabili, come eolico e fototermico e fotovoltaica negli impianti logistici, in aggiunta alla riduzione massima della quantità di energia consumata. Negli impianti di Inditex in Arteixo (Coruña), che rappresentano il quartier generale del gruppo stesso, così come quelli di Zara, Zara Home e Kiddy's Class, è stato impiantato un nuovo sistema energetico integrato in grado di coprire oltre il 50% del fabbisogno energetico a Arteixo. Al momento, il Gruppo mira a realizzare iniziative analoghe nel resto delle sue sede. Il piano comprende:

- impianti fotovoltaici solari nei centri logistici in Meco (Madrid), Saragozza e León, e nella sede del Gruppo in Tordera (Barcellona) e Elche (Alicante);
- ridurre al minimo le emissioni di monossido di carbonio con l'impiego di gas naturale a sostituire il gasolio utilizzato per il riscaldamento e per la produzione di vapore durante la stiratura in Arteixo e Sallent (Barcellona);
- un nuovo impianto di cogenerazione a Tordera (rispetto ad un sistema tradizionale, è in grado di ridurre le emissioni di CO2 del 64% e di ossido di azoto del 73%, di zolfo del 99%, e quello di particelle solide è ridotto a zero);
- sensibilizzazione e promozione dell'uso delle fonti energetiche rinnovabili attraverso il Web.

4. *Il Carbon Footprint Project. Un'analisi del ciclo di vita del Tessile.*

L'impronta ecologica è la misura di qualsiasi attività perché danneggia l'ambiente. L'obiettivo è quello di scoprire l'impronta ecologica dei processi di fabbricazione in maniera tale da poter provvedimenti per combattere tutto questo. Il progetto è stato realizzato in collaborazione con l'Università di Santiago de Compostela.

5. *Il Progetto Terra, la fine del ciclo.*

Inditex ha intenzione di piantare alberi per portare il ciclo energia/CO2 alla fine. L'obiettivo è quello di creare la massa forestale necessaria per assorbire il 100% delle emissioni generate dal consumo di energia elettrica presso la sede centrale di Arteixo, sebbene il sito di questa foresta deve essere ancora scelto.

Per riflettere l'impatto economico delle attività del Gruppo Inditex in materia di ambiente, il Bilancio di Sostenibilità comprende una tabella del *flusso di cassa sociale*, realizzata sulla base degli obiettivi dei flussi di cassa generati nel corso dell'anno.

Tavola n. 22: la dimensione economica.

| | <i>2008 *</i> | <i>2007 *</i> | <i>2006 *</i> |
|--|---------------|---------------|---------------|
| Flusso di cassa netto ricevuto per la vendita di prodotti e servizi | 10,407 | 9,435 | 8,169 |
| Flusso ricevuto da investimenti finanziari | 17 | 15 | 4 |
| Flusso di cassa ricevuto per le vendite finanziaria | 1 | 40 | 27 |
| Flusso totale del valore aggiunto | 10,425 | 9,490 | 8,266 |
| <i>Distribuzione del flusso del valore aggiunto</i> | | | |
| Retribuzione dei dipendenti | 1,703 | 1,473 | 1,251 |
| Pagamento delle imposte | 360 | 355 | 316 |
| Ritorno dei debiti finanziari | 155 | -214 | 159 |
| Dividendi agli azionisti | 662 | 522 | 418 |

| | 2008 * | 2007 * | 2006 * |
|--|---------------|---------------|---------------|
| Corporate Investment sociale | 9 | 6 | 5 |
| Cash conservati per la crescita futura | 20 | 568 | -67 |
| Pagamenti effettuati al di fuori del gruppo per l'acquisto di merci, materie prime e servizi. | 6,597 | 5,839 | 5,262 |
| Pagamenti effettuati al di fuori del gruppo per i servizi ricevuti e per gli investimenti | 937 | 941 | 880 |
| Totale | 10,425 | 9,490 | 8,266 |

* In milioni di euro

Fonte: www.inditex.com

Infine, è importante ricordare che Inditex è stata nominata una delle società più sostenibili al mondo, secondo uno studio di PricewaterhouseCoopers (PwC) e Sustainable Asset Management (SAM). Lo studio è stato progettato per identificare le società che si distinguono per la loro capacità di gestire la sostenibilità e che rappresentano anche un'opportunità di investimento interessante. La relazione contiene un'analisi di 57 industrie e 367 delle 2.500 società quotate sul Dow Jones Wilshire Index. L'analisi ha premiato Inditex come una delle aziende che ha conseguito i progressi più significativi nel campo della sostenibilità nel corso dell'anno passato.

Nello stesso periodo, per il terzo anno di seguito, Inditex appare sul Global 100 elenco delle società più sostenibili del mondo, elaborata annualmente dalla rivista canadese Corporate Knights in collaborazione con la società di consulenza Innovest Strategic Value Advisors. La classifica riconosce le migliori società che

si sono operate nel campo della tutela dell'ambiente, responsabilità sociale e il buon governo.

7.4 Il modello di business

Il modello di business di Inditex si contraddistingue per un elevato grado di integrazione verticale, rispetto ad altri modelli sviluppati da competitori internazionali, in cui si portano avanti tutte le fasi dello sviluppo della moda: design, fabbricazione, logistica e vendita in negozi di proprietà. Nonostante un elevato grado di integrazione verticale, Inditex conta su una struttura flessibile ed un forte orientamento verso il cliente in tutte le sue aree di attività. L'elemento più importante di quest'organizzazione è il negozio, uno spazio di design pensato per rendere confortevole l'incontro dei clienti con la moda e dove si ottengono informazioni necessarie per modulare l'offerta, d'accordo alle loro richieste.

La chiave di questo modello è l'essere capaci di adattare l'offerta, nel minor tempo possibile e soddisfare i desideri dei clienti. Per Inditex il tempo è il fattore principale da considerare, prima dei costi di produzione. L'integrazione verticale permette di ridurre il time to market e nello stesso tempo disporre di una grande flessibilità, con una diminuzione delle scorte di magazzino, abbassando al massimo il rischio moda⁸². Il successo delle collezioni risiede nella capacità di riconoscere ed assimilare i costanti cambiamenti di tendenza della moda, disegnando nuovi modelli che rispondono ai bisogni dei clienti.

Inditex sfrutta la flessibilità del proprio modello di business per adattarsi ai cambiamenti che si possono verificare durante le campagne ed, in questo modo, risponde a questi cambiamenti con nuovi prodotti presentati in negozio il prima possibile. I modelli di ogni campagna (lo scorso anno sono stati più di 30.000⁸³) sono sviluppati interamente da team creativi delle diverse catene. Ci sono più di trecento designer, (di cui duecento designer sono presenti solo da Zara⁸⁴). Essi

⁸² Nel settore della moda si produce in una logica push, in sostanza si fanno delle previsioni sulla domanda. Questo comporta che un'errata previsione della domanda o una cattiva indagine di mercato fa aumentare vertiginosamente le scorte. Per smaltire, tali scorte, sono nati gli outlet, in poche parole questi punti vendita hanno lo scopo primario di vendere le rimanenze dell'anno precedente a prezzi notevolmente inferiori. Ovviamente, non tutti produttori utilizzano tale strategia; ad esempio Armani preferisce distruggere i capi invenduti.

⁸³ www.inditex.com

⁸⁴ www.zara.com

prendono come principale fonte d'ispirazione le tendenze di moda del mercato e i propri clienti, attraverso le diverse informazioni ricevute dai negozi.

Una parte molto importante della produzione si sviluppa nelle fabbriche del gruppo, dove si producono capi con una maggiore componente di stile. Il gruppo si occupa direttamente dell'acquisto dei tessuti, del design, del taglio e della rifinitura finale, lasciando solamente la fase di confezionamento ad aziende specializzate ubicate nel quadrante nord occidentale della penisola iberica.

Per quanto riguarda i fornitori esterni, per la maggior parte europei, questi, spesso, ricevono da Inditex sia il tessuto che altri elementi necessari per la produzione del capo.

Il punto vendita non è la fine del processo bensì l'inizio, diventando un terminale di raccolta di informazioni che alimenta e dà feedback ai team di design ed informa sul tipo di richieste dei clienti. Le vetrine hanno ruolo fondamentale perché sono la prima pubblicità del gruppo; i negozi, come già detto, sono presenti nelle principali vie commerciali di tutto il mondo. Il design all'interno del negozio risponde all'obiettivo di creare uno spazio confortevole in cui la collezione diventa protagonista, eliminando così, qualunque barriera tra essa ed il cliente.

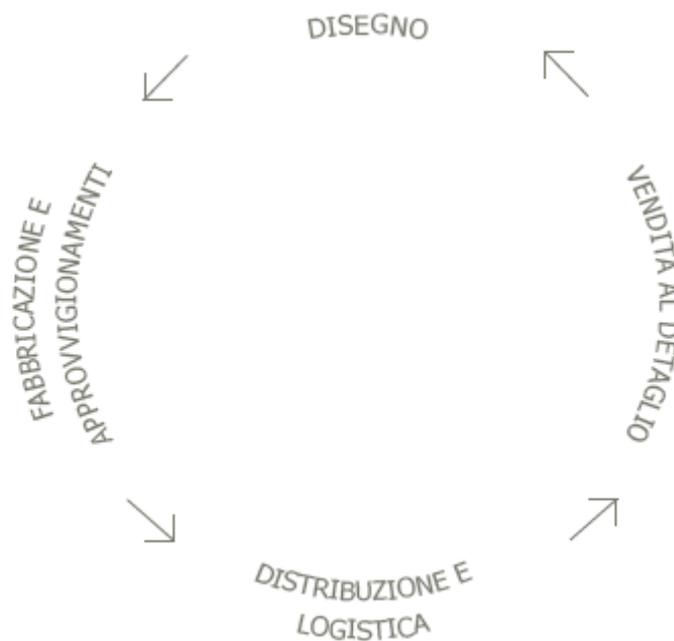
La strategia principale per lo sviluppo dei formati commerciali di Inditex è l'apertura di negozi di gestione propria, quelli che sono gestiti da una società cui Inditex ha la totalità o maggioranza del capitale sociale. Nel 2008, l'87% dei negozi erano di gestione propria del gruppo. In piccoli mercati, o in paesi di culture differenti, il gruppo ha esteso la rete dei negozi attraverso accordi di franchising con aziende locali leader nel settore del retail. Alla chiusura dell'esercizio 2008 esistevano 543 negozi in franchising su un totale di 4264.

La principale caratteristica, dal punto di vista del business, è l'integrazione totale dei negozi in franchising con negozi di gestione propria per ciò che concerne l'allestimento delle vetrine, il prodotto, le risorse umane, la formazione, di ottimizzazione della logistica, ecc. Questo assicura la necessaria omogeneità nella gestione e l'immagine globale di Inditex nei confronti dei clienti di tutto il mondo.

7.5 La logistica del Gruppo Inditex

Come si evince dal paragrafo precedente, il gruppo Inditex, dunque, è caratterizzato da un elevato grado di integrazione verticale occupandosi direttamente dell'acquisto dei tessuti, del design, del taglio e della rifinitura finale lasciando solamente la fase di confezionamento a dei fornitori secondari. Per quanto riguarda i fornitori primari, il gruppo Inditex fornisce direttamente sia il tessuto sia altri elementi necessari per la produzione della collezione.

Tavola n. 23: il modello di business



Fonte: www.inditex.com

Per quanto riguarda la logistica tutti prodotti, indipendentemente dalla loro provenienza, vengono mandati nei centri logistici di ognuna delle catene, da dove vengono distribuiti contemporaneamente a tutti i punti vendita del mondo.

Nel caso di Zara, la distribuzione si effettua due volte a settimana ed include sempre nuovi modelli. Questo permette un costante rinnovo dell'offerta dei negozi. Il sistema logistico, basato su delle applicazioni informatiche che sono sviluppate dai team dell'azienda, permette che dal ricevimento dell'ordine nel centro di distribuzione alla consegna della merce in negozio trascorrono circa 24 ore per gli stabilimenti europei ed un massimo di 48 ore per i negozi in America

ed in Asia. I centri logistici in Spagna sono: Arteixo (La Coruna), Naròn (La Coruna), Meco (Madrid), Saragozza, Leon, Tordela (Barcellona), Sallent de Llobregat (Barcellona) ed Elche (Alicante).

Negli ultimi cinque anni Inditex ha raddoppiato i suoi punti vendita e ha aperto 30 negozi in nuovi mercati, facendo in modo che i negozi ricevano i prodotti in un massimo di 48 ore.

La creazione di nuovi centri di distribuzione, come la piattaforma europea di Saragozza, e lo sviluppo tecnologico caratterizzano il modello logistico di Inditex. Alba Lorena, amministratore delegato di Inditex Logistic, sostiene che, avendo a disposizione 8 canali diversi e un modello di business unico si riesce a soddisfare 2700 negozi in 62 paesi diversi in maniera efficiente.

All'interno del Gruppo Inditex vi è una forte interazione con il cliente. Quest'ultimo, infatti, viene posto al centro del business, perché considerato come un vero e proprio vantaggio competitivo.

Un altro fattore importante per il successo del Gruppo spagnolo è la stretta correlazione tra fornitori e società di produzione che permette di poter disporre di un flusso di informazioni sempre in tempo reale.

La distribuzione è caratterizzata da piattaforme logistiche in Galizia, Aragona e Catalogna (ci saranno nuove piattaforme a Leon e Madrid). Il centro di distribuzione è il cuore del sistema della logistica, che può raggiungere in tempi minimi di consegna tutti i punti vendita, consente la disponibilità dei capi di abbigliamento nei negozi dell'area commerciale e offre una grande flessibilità. Tale flessibilità è dovuta ai punti vendita in quanto possono decidere cosa possono vendere. Tutti i negozi, dunque, fanno delle previsioni sulla domanda, ciò assicura la disponibilità della collezione nel luogo e nella quantità giusta.

Pertanto, lo scambio costante di informazioni tra gli store e il gruppo ed i fornitori è essenziale per una collaborazione efficiente. Ovviamente, è necessario, pianificare le consegne o reagire in modo rapido e flessibile ai cambiamenti della domanda.

Capitolo 8

Il caso Zara

8.1 La formula magica di Zara

Nel sistema moda, l'impresa rappresentativa del brand Zara, presente in oltre 40 paesi con più di 1300 punti vendita, con fatturato prossimo ai 4 miliardi di euro, costituisce una realtà imprenditoriale di grande rilevanza.

Come già detto, Zara è il primo dei marchi creati da Inditex, che attualmente opera con otto brand sviluppati mediante catene di negozi monomarca presenti su scala internazionale (Zara, Massimo Dutti, Bershka), ciascuno dedicato a uno specifico segmento di mercato (il marchio Zara, comunque, sviluppa da solo circa l'80% del fatturato complessivo del gruppo).

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

Zara propone, a prezzi particolarmente contenuti, articoli di abbigliamento di tendenza disegnati, prodotti e distribuiti in poche settimane. La politica aziendale si fonda, essenzialmente, su una struttura operativa integrata, che permette di controllare l'intera Supply Chain e di rinnovare parte dell'offerta fino a due volte alla settimana. Il management aziendale ritiene, infatti, che soltanto alimentando sul mercato un sentimento diffuso di *escadez y oportunidad*⁸⁵, si può riuscire a spingere la clientela ad acquistare di impulso, condizionata dal “timore” di non trovare più ciò che ha visto la settimana precedente.

Le attività di design e approvvigionamento materiali cominciano da tre a sei mesi prima dell'inizio della stagione di vendita, in modo da acquisire la

⁸⁵ Scarsa opportunità

disponibilità di circa il 65% del fabbisogno dei tessuti subordinando la definizione della restante parte agli andamenti di mercato.

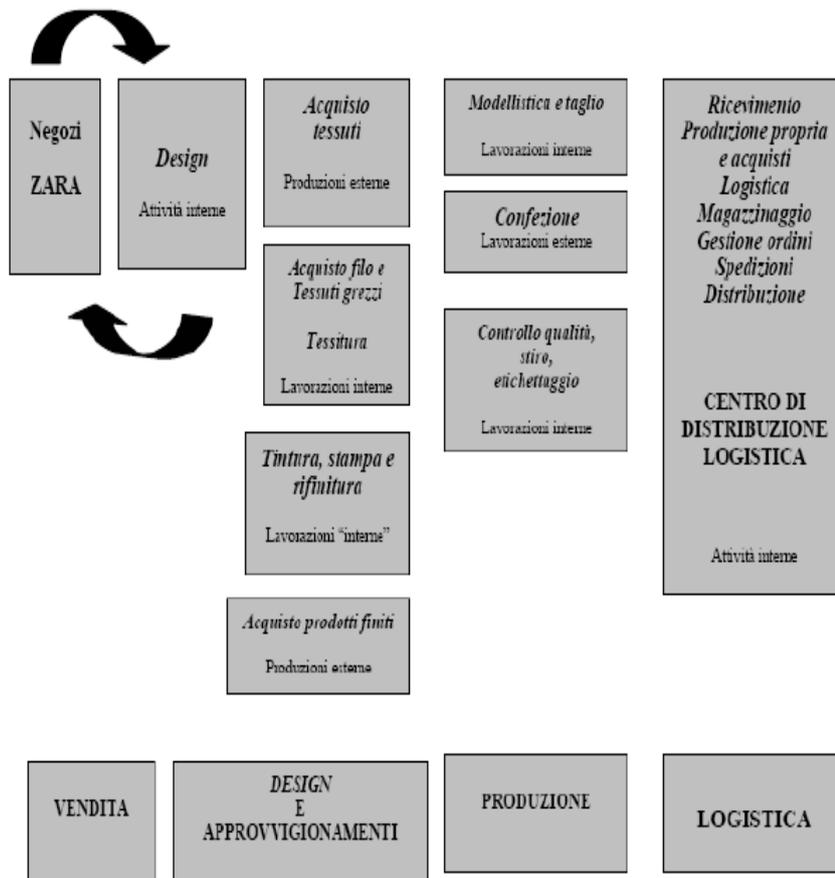
Gli ordini di prodotti finiti, realizzati per intero da fornitori esterni al gruppo, si effettuano:

- per un 15-20% del totale da tre a sei mesi prima dell'inizio della stagione,
- per un 50-60% a ridosso della stagione per poi completarsi durante le vendite al consumo, al fine di ridurre in modo sostanziale il rischio moda.

Per le consegne ai punti vendita, a inizio stagione, si spedisce solo la cosiddetta “collezione base”, pari al 15-20% dell'offerta complessiva collocata solitamente sul mercato; la parte predominante dell'assortimento, infatti, è sottoposta “in progress”, con straordinaria rapidità, a continue revisioni e integrazioni, sulla base delle informazioni commerciali raccolte “world wide” dai negozi della rete. Grazie a questa “ricetta”, si riesce a comprimere in modo rilevante la quantità di prodotto venduta a prezzi scontati durante il periodo dei saldi.

La compressione dei tempi di approvvigionamento dipende dalla capacità di governo dell'intera catena di fornitura, che consente all'azienda di riassortire, apportando eventualmente delle piccole modifiche, un prodotto di successo a marchio Zara in due settimane, ovvero di lanciare sul mercato un articolo di nuova creazione in non più di cinque settimane.

Tavola24: Schema generale dei flussi operativi.



Fonte: Archivio Inditex, 2000

Le fasi di progettazione, disegno dei capi e di approvvigionamento di materiali e prodotti finiti competono al Dipartimento Commerciale, che è costituito da tre unità operative:

1. disegno;
2. prodotto;
3. acquisti;

che lavorano in maniera integrata per gestire al meglio l'evoluzione delle tendenze della moda, la risposta commerciale delle scelte di assortimento e la catena di fornitura.

Le attività del personale responsabile del design si compongono nelle seguenti fasi:

- disegno e styling dei capi con scelta degli abbinamenti tessuto, colore e accessori (in sostanza si fa una ricerca stilistica);

- rielaborazione computerizzata dei “bozzetti” per lo sviluppo. Scelta di taglie e modelli (industrializzazione);
- realizzazione dei prototipi per ciascun modello (prototipia).

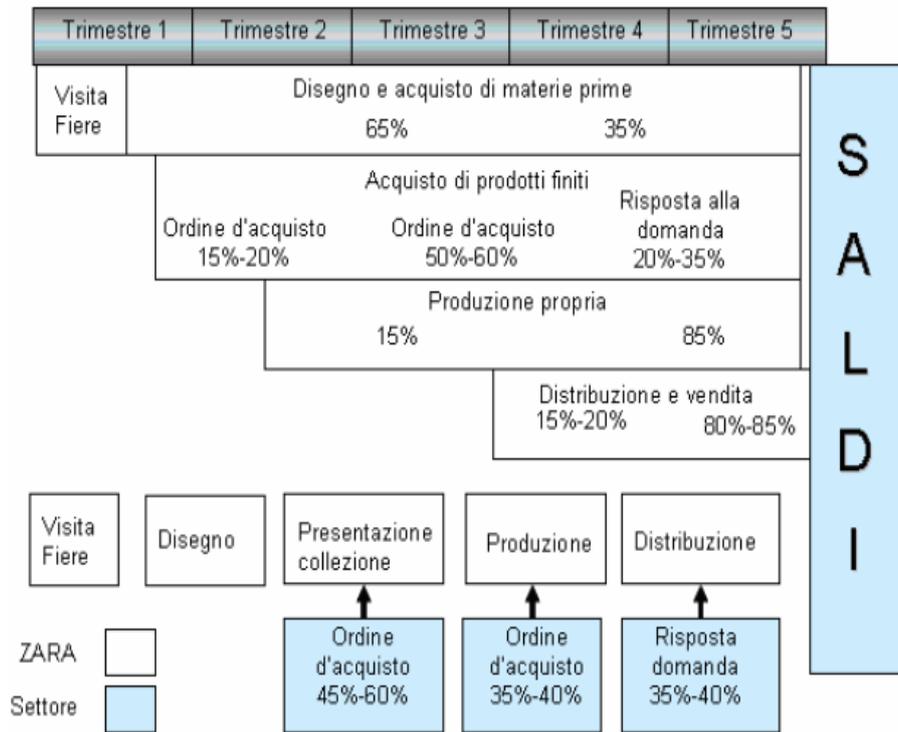
Le fonti d'ispirazione dei designer di Zara sono quelle classiche degli specialisti del pronto moda (servizi fotografici delle più note fiere mondiali di settore, riviste di moda, ecc.), cui si aggiungono le informazioni raccolte quotidianamente all'interno dei punti vendita della rete. Queste ultime sono preziose anche per il lavoro degli addetti al prodotto, che hanno il compito di analizzare il grado di successo delle collezioni e di stimolare gli altri componenti dello staff commerciale affinché studino e implementino tempestivamente gli aggiustamenti e le integrazioni più opportune sulla base degli andamenti di mercato.

Nell'approvvigionamento dei tessuti, già alto, svolge un ruolo fondamentale Comditel, società con sede operativa in Spagna, di cui Inditex è proprietaria, che soddisfa buona parte del fabbisogno di tessuto finito e gestisce per il gruppo le seguenti attività: acquisto materie prime (principalmente filo) e trasformazione in tessuto, acquisto tessuti non finiti, stampa e rifinitura. La restante parte degli acquisti di tessuto proviene da fornitori esterni al gruppo, localizzati in massima parte in Europa e in misura marginale in Asia e America centrale.

La produzione interna si concentra essenzialmente sugli articoli a più elevata rotazione e su quelli con maggiore rischio moda, per i quali sono stati effettuati gli investimenti di ricerche sviluppo più rilevanti e che rappresentano i capisaldi della politica di caratterizzazione della brand image del gruppo.

Sta emergendo, comunque, in questi ultimi anni, una tendenza a ridurre la percentuale di lavorazioni “*in house*” a favore delle gestioni esterne, in parte spiegabili osservando i mutamenti della struttura delle collezioni, che evidenziano un orientamento aziendale nella direzione di un irrobustimento della componente “basic” della gamma di vendita.

Tavola 25: Cronogramma delle attività produttive



Fonte: Archivio Inditex 2000

L'assemblaggio dei capi viene gestita affidando il lavoro a una fitta rete di laboratori esterni, localizzati in prevalenza in Spagna e Portogallo, cui Zara fornisce i supporti tecnologici e logistici necessari per ottimizzare tempi di consegna e i livelli qualitativi delle lavorazioni, che vengono comunque controllate e perfezionate (stiro, etichettatura) internamente.

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

Tutto ruota intorno alla grande piattaforma distributiva di La Coruna, che rappresenta l'hub⁸⁶ primario nella quale si concentrano sia i prodotti provenienti dagli stabilimenti dell'azienda sia quelli realizzati da fornitori esterni (con poche eccezioni), per poi essere smistati in tutto il mondo.

⁸⁶ regola secondo cui la redditività dipende dal fattore di carico (load factor) che corrisponde alla capacità produttiva utilizzata di un impianto.

Sul piano operativo, il lay-out del magazzino è diviso in due parti:

1. una destinata alla merce piegata (maglie, camice, ecc.);
2. una seconda destinata ai capi appesi (giacche, cappotti, ecc.).

La struttura dispone di *sorter* automatici⁸⁷ adibiti allo smistamento dei prodotti “stesi”, suddivisi e collocati “a scaffale” per tipologia, modello, taglia e colore, inviati alle macchine in appositi contenitori e movimentati nel magazzino mediante nastri trasportatori.

In pratica, il *sorter* attinge allo stock per comporre e confezionare, con la massima velocità e precisione, gli ordini di merce da inviare ai negozi che - ad eccezione della spedizione stagionale, concepita ed implementata secondo una logica di tipo push - sono alimentati “on demand”, con cadenza regolare e prestabilita. Come già specificato nei paragrafi precedenti, i rifornimenti avvengono due volte alla settimana con un lead time medio di consegne di 24-36 ore in Europa e di 24-48 ore nel resto del mondo.

Di seguito si analizzano in maniera più dettagliata gli aspetti salienti che hanno permesso a Zara di divenire oggi uno dei più studiati *business case*.

8.2 L'analisi SWOT del brand Zara

L'analisi SWOT, come già noto, permette di distinguere tra fattori endogeni e fattori esogeni.

I fattori endogeni riguardano tutte quelle variabili che fanno parte integrante del sistema e sulle quali è possibile intervenire. I fattori esogeni invece, sono rappresentate da variabili esterne al sistema, che possono però condizionarlo; su di esse non è possibile un intervento diretto ma è necessario tenerli sotto controllo in modo da sfruttare gli eventi positivi e prevenire quelli negativi.

⁸⁷ Impianti automatici di smistamento. I cosiddetti *sorter* (smistatori), che permettono di prendere in carico, riconoscere e smistare svariati tipi di colli (bancali, scatole, singoli articoli); tramite un software di programmazione, un'anagrafica interna e degli strumenti che traducono le informazioni in azioni (i PLC – Programmable Logic Controller), queste macchine sono in grado di riconoscere (tramite per esempio codici a barre) i prodotti, ed indirizzarli verso le baie di uscita prestabilite. Sono macchine automatiche utilizzate nelle piattaforme di smistamento dei corrieri, ma anche nei magazzini distributivi e in quelli di gestione dei resi (possono procedere al riconoscimento e conteggio dei pezzi), ed hanno costi di impianto e di gestione molto elevati.

Di seguito viene proposta l'analisi SWOT effettuata in relazione al marchio Zara.

Tavola 26: L'analisi SWOT di Zara

| | |
|----------------------------------|---|
| <p>PUNTI DI FORZA</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Marchio in forte espansione a livello mondiale • Strategia basata sul tempo e non sui costi • Alta flessibilità • Fatturati in costante crescita |
| <p>PUNTI DI DEBOLEZZA</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Costante pressione rivolta agli stilisti per il turnover dei capi • Potere direttivo accentrato nella figura di Ortega |
| <p>OPPORTUNITA'</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Continua espansione del marchio a livello mondiale • Acquisizione di nuovi marchi e relativo abbattimento dei costi |
| <p>MINACCE</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Mercato instabile • Entrata di nuovi competitors • Ribasso nel mercato della borsa • Congiuntura economica negativa |

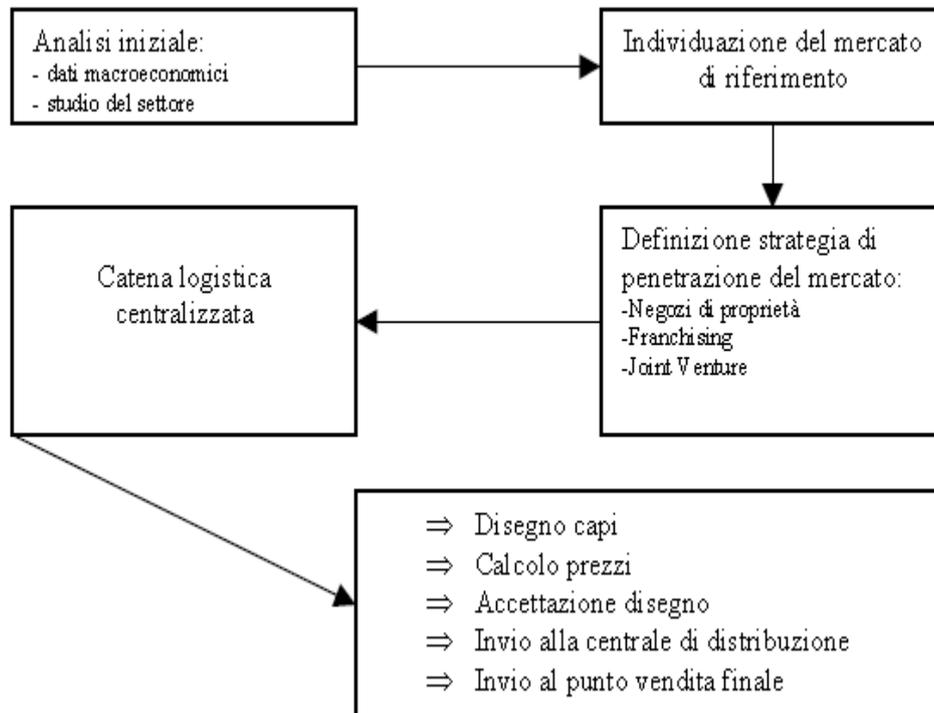
Zara è riconosciuto praticamente da chiunque; gode di una buona fama e come, si evince da dati di mercato, è in costante crescita a livello internazionale. La strategia di Zara è interamente basata sul fattore tempo e non sui costi; in diverse propone un'alternativa sul mercato che risponde pienamente alle esigenze del fashion market e diventa un prodotto sostitutivo per molti consumatori, sia per il basso costo che per la componente moda. Tuttavia, si trova sotto continua pressione per mantenere la competitività raggiunta ricercando una maggiore rotazione dei capi per garantire un prodotto sempre nuovo e competitivo in linea con le richieste. Inoltre sta vivendo un momento di ristrutturazione ricercando nuove figure manageriali che possono garantire l'espansione del gruppo, dove il potere, in questo momento, è accentrato solo nelle presidente Amancio Ortega.

Occorre ricordare che dal 2000, l'industria della moda sta attraversando uno dei peggiori periodi della sua storia. Ma non è solo questione di congiunture; anche la domanda e l'offerta sono il mutamento nel mercato della moda. Dal lato della domanda, il Giappone, tradizionalmente un mercato molto importante per i prodotti della moda, sta perdendo terreno a causa del protrarsi della recessione economica, mentre emergono i nuovi mercati Cina, India e Russia. Dal lato dell'offerta, si è intensificata la concorrenza non solo all'interno di ciascun segmento di mercato, ma anche tra segmenti. Zara si inserisce perfettamente in tale contesto, sfruttandolo appieno.

8.3 La fasi del processo distributivo di Zara

La selezione dei paesi dove aprire un negozio presuppone un rigoroso studio per ogni caso.

Tavola 27: Le fasi del processo distributivo



La strategia di selezione si è sempre basata sulla ricerca di mercati simili con poche barriere d'entrata e con un livello base di sviluppo economico.

In primo luogo si sono analizzati i dati macroeconomici e le possibili evoluzioni dell'economia del paese per passare a valutare i redditi della popolazione, i salari dei dipendenti, il mercato immobiliare.

Dopo questa prima analisi iniziale Zara ha sempre effettuato uno studio attento del settore: mercato del tessile e i suoi clienti. Per questo motivo esistono i responsabili dello sviluppo estero che analizzano le tipologie di negozi già presenti e raccolgono informazioni sulla forma di vendita, i prezzi, i gusti dei consumatori per quanto riguarda i capi d'abbigliamento e soprattutto la possibilità di immobili adeguati che siano situati in posizioni strategiche per l'azienda.

Il primo stabilimento che Zara apre in un paese, generalmente è nella città più importante a livello commerciale che può creare un grande ritorno di immagine. Questo primo negozio funge da negozio pilota. Da questa prima analisi empirica si deduce la strategia futura e quindi le potenziali da reali del mercato. Una volta deciso quale mercato penetrare si decide anche in che maniera penetrarlo. La politica dell'azienda spagnola è nota da molto tempo tant'è vero, che preferisce entrare con negozi di proprietà per avere un controllo totale. In alcuni casi però è necessario il contratto di franchising o di joint-venture con alcuni soci locali.

La concessione di franchising viene generalmente data in paesi con piccoli mercati per caratteristiche legislative o burocratiche poco a favore, o inoltre, per molte barriere all'entrata e i rischi economici elevati. Con questo tipo di licenza si accede al mercato con il rischio che il consumatore non riconosca la marca e per questo motivo si tenta di mantenere il massimo controllo possibile sul franchisee.

Viene in genere concessa una sola licenza del paese; il franchisee potrà poi procedere all'apertura di più negozi. Cipro rappresenta un esempio di concessione di franchising; si tratta di un paese con un mercato piccolo dove la marca era completamente sconosciuta. L'ingresso con il franchising ha permesso di creare una situazione dove, in caso di fallimento, l'immagine non avrebbe risentito particolarmente.

Le joint-venture invece si utilizzano per mercati più grossi e di particolare interesse per il gruppo come per il Giappone e la Germania.

Inoltre la presenza di barriere di entrata nei mercati esteri spinge Zara alla ricerca di soci locali che possono apportare esperienza per il superamento di eventuali problematiche come l'impossibilità di accesso al mercato di immobili adeguati, le caratteristiche particolari per il sistema distributivo, ecc.

Zara ha degli accordi di collaborazione con il Gruppo Otto Versand in Germania e con Bigi in Giappone.

La catena logistica di Zara si caratterizza per la sua integrazione del trasporto delle materie prime fino alla consegna del punto vendita. Questo facilita il controllo della sincronizzazione efficiente di tutte le attività, rendendo possibile la consegna rapida degli ordini. Questo sistema logistico centralizzato rende possibile l'eliminazione dell'inventario e permette la fabbricazione in tempo reale, proporzionando la capacità di risposta per aggiustare gli ordini nel tempo minimo.

Sotto questo aspetto bisogna ricordare che questo è uno dei motivi per cui Zara ha battuto la concorrenza in diversi momenti e guadagnato un'ampia fetta di mercato.

8.4 I competitors

I competitors diretti di Zara possono ricondursi principalmente all'italiana Benetton e alla svedese H&M.

Tavola n.28:posizionamento della catena Zara e dei suoi concorrenti

| | | | |
|------------------------------|-------------------|-------------------|-------------|
| PREZZO | Medio/basso | Medio/alto | Basso |
| QUALITA' | Medio/alta | Medio/alta | Medio/bassa |
| CONTENUTO MODA | Elevato | Basso | Elevato |
| FASCE DI ETA' | 15-40 anni | 12-40 anni | 15-30 anni |
| SERVITE | | | |
| RICONOSCIBILITA' DEL MARCHIO | Elevata e globale | Elevata e globale | Buona |
| | ZARA | BENETTON | H&M |

Fonte:articolo sul web: il modello Zara:punto vendita e collezioni vive, di Zanella A.

Riguardo ai loro prodotti e al loro posizionamento, sia Zara che Benetton si presentano sul mercato proponendo un prodotto globale, che non subisce trasformazioni sostanziali per la penetrazione di diversi mercati.

In entrambe le aziende si attua una strategia di segmentazione del brand in diverse catene; si possono infatti riconoscere dei parallelismi nella gamma di prodotti offerti.

Benetton si identifica con il marchio principale e primo nato United Colors of Benetton Adults, Inditex invece, propone Zara Classic. Entrambi i marchi si presentano sul mercato con delle linee per adulti però Benetton si caratterizza per una linea classica fatta di colori e tagli basici, Zara azzarda con capi che riportano, a prezzi contenuti, tagli e i modelli tratti dalle ultime tendenze dell'alta moda.

Da questa breve comparazione del prodotto risulta chiara la differenza reale tra le due aziende da sempre paragonate, ma molto differenti.

Se Benetton da sempre si presenta sul mercato proponendo collezioni e rientrando nella categoria della produzione del programmato, basandosi su collezioni per il 60/65% della sua offerta, Zara all'opposto; propone un prodotto in continua evoluzione e si affida per la maggior parte al così chiamato pronto moda. Mentre l'azienda italiana per anni ha prodotto delle collezioni standard rifornite di anno in anno, l'azienda spagnola ha sempre puntato sulla velocità e sulla realizzazione dei capi all'ultima moda.

Un ulteriore parametro di confronto era presentato dalle diverse strategie di distribuzione. Le due imprese si presentano sul mercato con una strategia diversa; mentre Benetton fin dal principio adotta il franchising per la maggior parte dei suoi negozi, Zara lo considera solo per situazioni critiche in cui il mercato da penetrare non permetta altre soluzioni. Si accomunano solo per l'utilizzo delle joint-venture nei mercati orientali, ma con numeri totalmente differenti.

Benetton è presente sul mercato dal 1965 e all'alba del 2009 dichiara all'incirca 5000 negozi sparsi in tutto il mondo dove solo 80 risultano di proprietà. Zara invece apre i battenti solo un decennio dopo e nel 2007 dichiara 3285 negozi di cui il 90% sono negozi di proprietà.

Per quanto riguarda la variabile promozione, le due aziende sono su fronti opposti. Dove Benetton affronta il mercato in maniera aggressiva puntando alla pubblicità istituzionale, Zara non prende nemmeno in considerazione l'idea di proporre delle campagne pubblicitarie.

Per quanto concerne il concorrente svedese, H&M non ha scelto di creare insegne diverse per tipologie di mercato (in base all'elemento moda o alla fascia di prezzo come fanno Gap Inc. e Indtex) o a seconda del target, ha invece mantenuto lo stesso brand, sia che il punto vendita si proponga a una sola fascia di consumatori sia che si rivolga a tutte quelle contemplate dal gruppo. Questo avviene, senza distinzioni, in tutti paesi in cui la catena ha fatto il suo ingresso; l'internazionalizzazione è avvenuta, infatti, proponendo un solo brand relativamente ai punti vendita, contemplando però, all'interno di essa, un'offerta di prodotto molto varia con grande diversi a seconda del tipo di consumatore che si vuole attrarre.

A differenza di Zara, H&M vende anche una propria linea di prodotti di make-up, per la cura della pelle e del corpo. L'assortimento viene rinnovato

costantemente con nuovi colori, profumi e prodotti che rispecchiano gli ultimi trend.

Il reparto acquisti pianifica l'assortimento, ma gli aspetti pratici sono gestiti dagli uffici di produzione di H&M. Tali uffici, in cui la maggior parte dello staff è composto dalla popolazione locale, sono sempre in contatto con i fornitori. Gli uffici di produzione si assicurano che gli ordini siano affidati al fornitore giusto, che le merci siano prodotte al prezzo corretto, che siano di buona qualità e che vengano consegnate al momento giusto. Svolgono inoltre i controlli necessari a garantire che le condizioni di lavoro presso gli stabilimenti di produzione siano buone.

Anche i controlli di sicurezza e qualità effettuati sulle merci si svolgono presso gli uffici di produzione, attraverso accurati test che comprendono verifiche su restringibilità dei capi, torsione, durata dei colori e sul rispetto delle norme relative all'uso di sostanze chimiche.

Il lead time varia da due-tre settimane fino a sei mesi. È importante sapere quando è il momento di ordinare ogni articolo. Dal punto di vista di H&M, un lead time breve non è sempre l'opzione migliore, dal momento che il giusto lead time significa ottenere il giusto equilibrio di prezzo, tempi e qualità.

Per quanto riguarda la promozione, si ritiene che questa sia la leva che differenzia maggiormente H&M da Zara. Caratteristica della catena svedese sono le collaborazioni con importanti nomi della moda internazionale: da Lagerfeld a Stella McCartney.

A differenza di Zara, H&M distribuisce anche un Magazine, concepito come fonti d'ispirazione e, al tempo stesso, strumento di comunicazione della filosofia H&M applicata alla moda. Offre al lettore un cocktail di stile di ispirazione condito dagli ultimi trend in fatto di lifestyle. La rivista, disponibile anche sulla pagina Web dell'azienda, viene pubblicata due-quattro volte l'anno.

L'idea di pubblicità in Zara è, invece, sempre stata improponibile, fin dalle origini. L'azienda spagnola si è fatta spazio nel mercato dell'abbigliamento solo attraverso l'apertura di grandi centri di distribuzione, dove il prodotto si faceva pubblicità da solo. Il ciclo di produzione è troppo breve e non permette la creazione di linee da promuovere. Zara, dunque, investe in pubblicità in maniera indiretta; proponendo negozi all'avanguardia e ponendosi sempre in prima linea con il cliente finale.

8.5 La strategia di Zara

Sintetizzando, la strategia di Zara può essere descritta attraverso i seguenti temi:

- **ciclo produttivo breve:** Zara risponde rapidamente alla domanda poiché conta su un processo di produzione in proprio. È un caso unico fra i giganti del tessile, abituati a subappaltare la produzione ad altre società, all'economia sommersa o ai paesi asiatici con regolamentazioni sul lavoro non proprio all'avanguardia. Zara, come del resto gli altri brand gruppo Inditex, invece, subappalta solo l'incastro finale dei componenti e ha fabbriche indipendenti vicine alla sua sede di La Coruna in modo da ottenere il tutto just in time. Zara è campione dell'innovazione con il suo modello commerciale personale: tutte le fasi del processo produttivo (creazione, produzione e distribuzione disegno, produzione, logistica distribuzione e vendita) tutte a controllo diretto sono realizzate dal gruppo stesso con sede a La Coruna. Di conseguenza, i tempi si accorciano, la flessibilità aumenta e Zara può esporre nuovi modelli di un lasso di tempo molto ridotto. Questo significa niente stoffe e poco invenduto in caso di errore di tendenza. Non più una collezione primavera-estate e un autunno inverno, ma tante micro collezioni a passarsi il testimone nel corso dell'anno.
- **Stesse collezioni in tutto il mondo:** Zara propone le stesse collezioni in tutti i paesi. Infatti, il marchio è presente in 64 paesi.
- **Assenza di campagne pubblicitarie:** Zara non fa pubblicità con decine di migliaia di articoli disegnati ogni anno, con un time market così breve il tradizionale advertising è impossibile, ma anche inutile: non serve fotografare il prodotto, presentarlo sulle riviste di moda. Serve invece raccogliere in tempo reale, attraverso un adeguato sistema informativo, l'evoluzione dei gusti dei consumatori per come si manifestano sul punto vendita. Le grandi firme della moda spende in media di 3,5% del loro giro d'affari per le campagne di comunicazione, mentre Zara si accontenta dello 0,3%; servono stilistica capaci di fare “cool hunting”, capaci di

scovare precocemente i trend e di tradurli rapidamente in scelte di tessuti e in disegno.

- **Assortimenti costantemente allineati alle indicazioni della moda e altri risultati delle vendite:** il gusto si evolve di giorno in giorno, le tendenze sono frutto del genio dei grandi stilisti, ma anche di comportamenti emergenti dal basso, frutto dell'inventiva di abiti indossa. Le presentazioni semestrali delle collezioni, il riassortimento stagionale dei negozi appaiono tardivi a chi interpreta la moda come un gioco, e si diverte a cambiare di frequente il proprio look. Zara risponde a queste domande con articoli nuovi ogni settimana in ogni esercizio del mondo.
- **Logica della scarsità:** non sapendo se un certo capo sarà ancora presente negozio la settimana successiva si è più propensi ad acquistarlo trasformando l'acquisto di abbigliamento nell'acquisto di impulso. Il segreto di Zara e il suo grande contributo alla cultura contemporanea è che bisogna approfittare subito delle opportunità, domani capo d'abbigliamento sarà introvabile.
- **Efficienza nei negozi:** chi entra nei megastore Zara trova tagli i colori, ottima visibilità degli indumenti con cartellini dai prezzi tradotti in tutte le valute. L'abbondanza di commesse per evitare code alla cassa e la possibilità di provare senza problemi in molti abiti nei camerini, rendendo ancora più piacevole l'operazione d'acquisto.
- **Cambio dello stock a frequenza elevata:** così facendo i consumatori sono attratti a visitare i negozi per rimanere aggiornati sulle novità. Le percentuali delle persone che visitano i negozi di Zara almeno una volta al mese è pari al 43%.
- **Focus su clienti target:** un'alta percentuale di consumatori si percepisce come fanatici dello shopping, desiderosi di abiti alla moda per apparire in linea con le ultime tendenze. Inoltre, essi sono fortemente influenzati dai media e dalle celebrità. In questo settore sono stati identificati due target principali: i cosiddetti “fashion innovator” che rappresentano il 16% del mercato e i cosiddetti “fashion follower”. I fast fashion retailers, come Zara, si rivolgono

principalmente ai “fashion innovator”, persone giovani e con un reddito che permette loro di comprare abbigliamento alla moda con una certa frequenza.

- **Stabilimenti flessibili e logistica veloce:** i competitors confezionano dovunque, mentre Zara concentra la produzione in Galizia e nel nord della Spagna. Lavora anche con fabbriche della zona, ma produce in fabbriche proprie oltre il 60%.
- **Location ad alto traffico:** l'impresa tende ad aprire con un flagship store che presenti tutto l'assortimento ed offra la più completa immagine della catena del paese di nuovo ingresso, salvo poi svilupparsi in localizzazioni centrali primari e centri commerciali importanti con dimensioni differenti, ma con lo scopo di costruire in un periodo di media durata una rete capace di coprire le principali aree del paese. Per garantire questo posizionamento, l'insegna spagnola utilizza una forte integrazione verticale con tutti i prodotti disegnati dal centro stile situato in Portogallo.
- **Ambienti di vendita gratificanti a livello superiore a quello dell'offerta:** con il termine Zara si identifica il punto vendita, non i prodotti. L'ambiente Zara comunica eleganza; il cliente che entra in un punto vendita di Zara percepisce elevato grado di raffinatezza tipico di un punto vendita di fascia medio-alta, acquistando però merce a prezzi da discount.

Conclusioni

A completamento delle considerazioni contenute in questo lavoro, si può certamente affermare che il settore della moda rappresenta una delle Supply Chain più complesse. Collezioni che si succedono di continuo impongono ritmi di sviluppo e lead time serrati. Filiere sempre più distribuite rendono difficile disporre di una visione complessiva della domanda e dell'offerta. Le vendite sono poco prevedibili, il cliente dispone di un'ampia scelta di prodotti e punti vendita, e tende a frazionare gli acquisti.

I modelli tradizionali che vedevano produzione e distribuzione come processi sequenziali stanno evolvendo e queste trasformazioni lasciano spazio a modelli che vedono tali processi svilupparsi in modo sempre più parallelo ed integrato. Questa verticalizzazione consente alle aziende di avere maggiore potere all'interno del mercato e di reagire in maniera più efficiente alla domanda, intesa in termini di tempi di produzione e capacità di innovazione.

Se l'integrazione è fondamentale – operare in filiere integrate permette di portare nei punti vendite i prodotti giusti nei tempi giusti contenendo i costi- anche altri fattori giocano un ruolo fondamentale, fra questi la capacità di rendere gli articoli ben visibili agli occhi del cliente e di valorizzare i punti vendita, stimolando l'acquisto. Nel settore del fashion, le aziende riconoscono il punto vendita come luogo per eccellenza in cui trasmettere i valori del marchio, attrarre il cliente e orientarne le scelte a proprio vantaggio.

Negli ultimi anni, quindi, si è assistito ad un vero e proprio cambiamento nelle relazioni acquirente-fornitore nella filiera tessile-abbigliamento, da sempre caratterizzata da una forte specificità nei cicli della produzione e nelle connesse relazioni business-to-business.

Tutto ciò si accompagna spesso a un mutamento del profilo del cliente e delle strategie di sourcing. Dunque la Supply Chain e, in particolare, il livello della distribuzione nella filiera tessile-abbigliamento divengono più importanti di quanto non fossero in passato.

L'accresciuta centralità della Supply Chain fa sì che le grandi catene di distribuzione di abbigliamento abbiano un ruolo fondamentale nel raccordare le tendenze del consumo di moda alle proprie esigenze operative⁸⁸.

Accanto ai processi di integrazione, le nuove forme di fast fashion, che vedono avvicinare il momento della decisione di acquisto dei semilavorati tessili a quello della vendita del prodotto finito, rappresentano tendenze di grande rilievo che interessano la filiera del tessile-abbigliamento.

Le peculiarità manageriali del settore moda, consistono essenzialmente nel disporre di organizzazioni orientate a rinnovare la propria offerta di prodotto rispetto alle mutevoli esigenze del mercato, minimizzando i tempi di risposta al cambiamento e i rischi di insuccesso. È, infatti, nel settore della moda che la Supply Chain si gestisce sperimentando continuamente modelli “ibridi” che mescolano le logiche del “pronto” con quelle del “programmato”, senza rinunciare frettolosamente al controllo proprietario delle risorse produttive e distributive.

In tale contesto si inserisce Zara, azienda leader del gruppo Inditex, che ha dimostrato di essere in grado di rivoluzionare i meccanismi competitivi del settore. La premessa logica di tutto ciò è l'estrema attenzione nella gestione della Supply Chain, con forte integrazione verticale (dal design dei capi al controllo della rete di vendita) e riduzione al minimo delle scorte lungo la catena.

Zara ha intuito con anticipo che il vantaggio competitivo si contende in relazione al fattore tempo e al know-how, rendendo sempre più importante l'integrazione tra i processi di gestione delle attività di marketing e di produzione. Per la produzione del fast fashion il fattore costo, infatti, è meno importante della flessibilità e della prossimità. Zara ha ridotto il tempo di consegna per oltre metà degli articoli che vende, ha un livello ineguagliato da nessun concorrente europeo o del Nord America. Il sistema è sufficientemente flessibile per far fronte a improvvise modifiche nella richiesta. L'allocazione delle scorte, negozio per negozio, viene calcolata centralmente, invece che direttamente nei negozi; la produzione è sempre tenuta ad un livello leggermente al di sotto delle vendite previste, per mantenere in movimento le scorte. Fedele agli obiettivi originali, l'azienda ha optato in modo consapevole per una sottoproduzione, considerandola come un male minore rispetto alla conservazione di scorte lente oppure obsolete.

⁸⁸ Il Marketing della moda: aspetti emergenti nel settore tessile abbigliamento, A. Burrelli, pagg. 121-122, University Press, Firenze, 2005

Concludendo, si può certamente affermare che il successo di Zara è sia il risultato della sua storia e del background culturale all'interno del quale l'azienda si è sviluppata, quanto il frutto di una strategica intuizione di business.

Mentre sarà difficile per un'altra impresa replicare le medesime condizioni sotto le quali Zara è potuta crescere e prosperare, di sicuro sarà possibile apprendere da questa esperienza i processi e le strutture che sono alla base di questo business dalle caratteristiche indubbiamente vincenti.

Bibliografia

- Bezos D., *Zara: nuovo paradigma nel mercato della moda*” *Commercio internazionale. I casi*, 2004;
- Borghesi A., *I processi di Supply Chain Management, product development management e customer relationship management: la nuova alleanza e la loro centralità nella funzione marketing*, 2007;
- Buades E. M., *Evolution del sector textil en Espana*, 2005;
- Buratti N., *Lo sviluppo di nuovi prodotti*, Giappichelli, Torino, 2000;
- Burresi A., *Il Marketing della moda: aspetti emergenti nel settore tessile abbigliamento*, University Press, Firenze, 2005;
- Busacca B., *Le risorse di fiducia dell'impresa*, Utet, Torino, 1994;
- Busacca B., *La misurazione del valore per il cliente, I processi di marketing*, Egea, Milano, 1997
- Busacca B., *L'analisi del consumatore: sviluppi concettuali ed implicazioni di marketing*, Egea, Milano, 1990;
- Castaldo S., *Reitailing & Innovazione. L'evoluzione del marketing nella distribuzione*, Egea, Milano, 2001;
- Christopher M., *Supply chain management. Creare valore con la logistica*, Prentice Hall-Financial Times, 2005;
- Coda Spetta M., *La marca nel sistema moda. Una variabile fondamentale per un marketing di successo*, *Economia e Management*, n.4, 1994;.
- Costantino F., Di Gravio G., Tronci M., *Supply chain management e network logistici- dalla gestione della partnership al risk management*, Hoepli, 2009;
- Crippa R., Larghi L., *Gestione del rischio di supply chain: moda o sostanza? Una proposta di approccio strutturato ed un caso applicativo*, E.G.V., 2007;
- D'Amigo S., Di Gregorio F., *Il Convegno Nazionale della Società Italiana di Marketing*, “Il Marketing dei servizi”, sezione marketing distributivo e trade marketing, articolo sul web, 2005;
- Dieguez M.J., Tena J., *La internacionalizacion della empresa familiar allega: un estudio de caso: la internacionalizacion de Inditex*, *Estudio Direccion Regional de comercio en Galicia*, 2002;
- Fadda L., *Vari aspetti dell'outsourcing logistico in ambito della Supply chain*, *Impresa progetto*, rivista on line del DITE, 2008;

Foglio A., *Il Marketing della moda: politiche e strategie di fashion marketing*, Franco Angeli, 2007;

Fortis M., *Le due sfide del Made in Italy. Globalizzazione ed innovazione*, Il Mulino, 2005;

Galvani R., *L'amico segreto del señor Zara*, Panorama, supplemento Panorama Economy, 2005;

Krizner I., *Logistics Capabilities Intensify with the Assistance of Information*. Frontline solution 2000;

Luigi G., Pellegrini L., *Marketing distributivo*, Utet, Torino, 2005;

Pantaloni A., *Zara logra con la tecnologia reponer ropa en las tiendas, dos veces por semana*, El Pais, 2001;

Pergolini A. Orighi G. A., *Da zero a Zara*, Panorama, supplemento Panorama Economy, 2003;

Porter M., *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*, Harvard Business Review, 1987;

Pratesi C.A., *Il marketing del Made in Italy. Nuovi scenari e competitività*, Franco Angeli, 2001;

Ravazzoni R., Petruzzellis L., *Strategie di Vertical Branding del sistema moda italiano di alta gamma*,. Esperienze di impresa n.1, 2004;

Raviolo S., Testa S., *Le imprese del Sistema moda. Il management al servizio della creatività*, ETAS libri, 2005;

Vicari S., *Vendite e trade marketing*, Università Bocconi Editore, Egea- la Repubblica, Milano, 2005

Vona R., Sciarelli S., *L'impresa commerciale*, Mc Graw Hill, Milano, 2000

Vona R., *L'impresa di logistica. Fondamenti economici, peculiarità settoriali e problematiche di gestione*, CEDAM, Padova, 2004;

Vona R., *Modelli di management e dinamiche competitive nel sistema moda: il caso Zara*, Finanza, Marketing e Produzione, II trimestre, 2004;

Siti

www.3isite.com

www.asslogistica.it

www.assomoda.it

www.benetton.com

www.bershka.com

www.cameramoda.it

www.consult.it,

www.cscmp.org

www.hem.com

www.ilsole24ore.it

www.impresaprogetto.it

www.inditex.com

www.institute-of-logistics.org.uk

www.massimodutti.com

www.oysho.com

www.panorama.it

www.pullandbear.com

www.sistemamodaitalia.it

www.stradivarius.com

www.uterque.es

www.zara.com

www.zarahome.com