

**Il Supply Chain Management come strumento di
marketing. Il caso Inditex - Zara**
(sintesi)

Relatore

R. Lanzara

Candidato

Correlatore

L. Pirolo

Alessandro Coraggia

Anno accademico

2009/2010

Introduzione

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

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.

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 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.

Parte I

Supply chain e supply chain management: 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 delle di 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.

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 dal 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 finali*¹”.

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

¹ www.cscmp.org

allo scopo di evitare il sovrapporsi di attività che anziché creare valore aggiunto lo distruggono².

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.

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 i 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.

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

²“ Vari aspetti dell'outsourcing logistico in ambito supply chain”, L. Fadda, pagg. 1-3, Impresa Progetto, Rivista on line del DITE, n.1, 2008

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 cliente³.

³ “Vari aspetti dell’outsourcing logistico in ambito supply chain”, L. Fadda, pagg. 5-7, Impresa Progetto, Rivista on line del DITE, n.1, 2008

Parte II

L'approccio strategico del fashion marketing: una breve analisi della realtà spagnola.

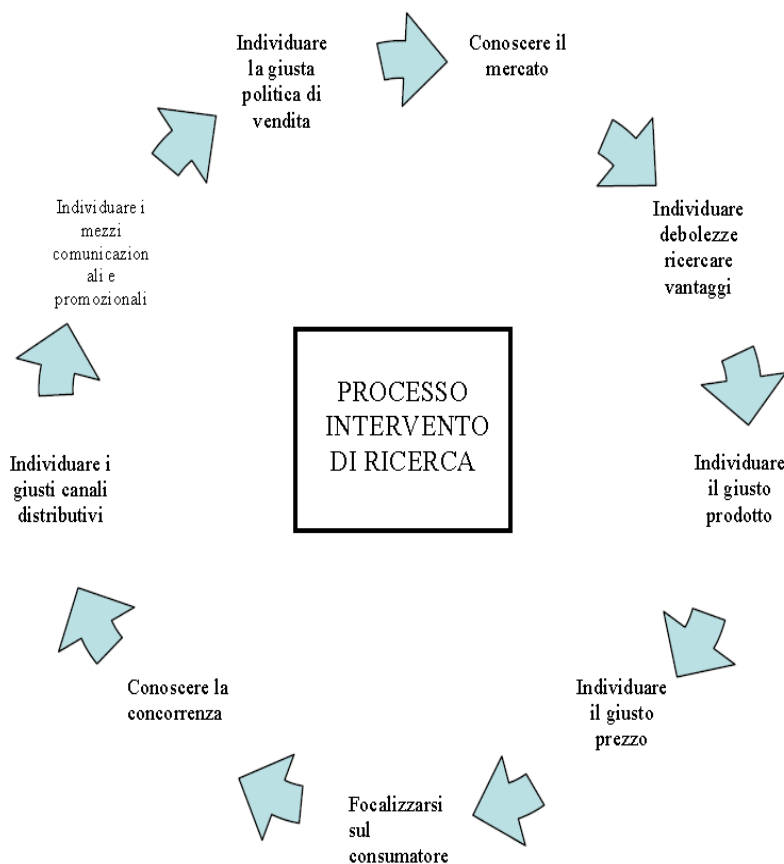
L'approccio di marketing dell'impresa che vende moda non può avvenire automaticamente; è necessario conoscere il mercato, il trade e i consumatori e seguire dei passaggi tra loro strettamente coordinati.

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 strategia 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 il 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 indicati 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.

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 della 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 settore⁴.

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 competitiva. Solo così si sfruttano le opportunità e si rinnovino 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.

⁴ “Sector textil Espanol -siglo XIX-XXI: Perspectivas de crecimiento y grado de madurez”, 2007.

Tavola n. 11 Commercio estero.

Principali prodotti esportati 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 clienti 2008	% totale
Francia	14,3
Portogallo	14,2
Italia	10,5
Marocco	7,9
Germania	6,2

Principali paesi di importazione	% 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

Il caso Inditex- Zara

Inditex è uno dei principali rivenditori di moda al mondo, con otto differenti *brand*⁵ 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
Fatturato ⁶	10.407	9.435	10%
Reddito netto ⁷	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.

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 avventura⁸. 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

⁵ Nel contesto distributivo, rappresenta qualsiasi nome o simbolo distintivo che identifica un'azienda e la distingue dai concorrenti.

⁶ Milioni di euro

⁷ Milioni di euro

⁸ www.panorama.it

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.

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 la presente 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 store⁹ 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.

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

⁹ 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.

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*¹⁰, 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 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.

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;

¹⁰ Scarsa opportunità

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.

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'hub¹¹ 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.

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* automatici¹² 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.

¹¹ regola secondo cui la redditività dipende dal fattore di carico (load factor) che corrisponde alla capacità produttiva utilizzata di un impianto.

¹² 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.

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 operative¹³.

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 del 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.

¹³ 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.