



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI**  
**"MARCO FANNO"**  
**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA INTERNAZIONALE**  
***L-33 Classe delle lauree in SCIENZE ECONOMICHE***

Tesi di laurea

**LA RIVOLUZIONE DEL FAST FASHION: COME CORRERE**  
**PIU' VELOCE DELLE TENDENZE**

***The Fast Fashion Revolution: how to run faster than trends***

Relatore:

Prof. DI MARIA ELEONORA

Laureando:

COLLESELLI LISA

Anno Accademico 2015-2016



*Il fast fashion non è un modo per spendere poco,  
è uno stile.*





# INDICE

|                                                                                                 |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>INTRODUZIONE .....</b>                                                                       | <b>7</b>  |
| <b>Primo capitolo: <i>La rivoluzione del fast fashion</i> .....</b>                             | <b>9</b>  |
| Definizione.....                                                                                | 9         |
| Storia del Fast Fashion.....                                                                    | 10        |
| Lead time e differenti performance .....                                                        | 11        |
| Strategie del Fast Fashion .....                                                                | 12        |
| Approcci operativi .....                                                                        | 14        |
| <b>Secondo capitolo: <i>Produzione, costi, rischi e distribuzione del Fast Fashion</i>.....</b> | <b>17</b> |
| Produzione e rischi.....                                                                        | 17        |
| Paradigmi dell'industria della moda .....                                                       | 18        |
| Gestione dei costi.....                                                                         | 19        |
| Gestione del punto vendita e tecnologie utilizzate .....                                        | 21        |
| <b>Terzo capitolo: <i>Caso Inditex</i> .....</b>                                                | <b>23</b> |
| Fondazione e sviluppo .....                                                                     | 23        |
| Multibrand portfolio .....                                                                      | 25        |
| Strategie e vision aziendale.....                                                               | 26        |
| Catena del valore e principali componenti .....                                                 | 27        |
| Swot Analysis .....                                                                             | 28        |
| <b>CONCLUSIONI .....</b>                                                                        | <b>29</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIA.....</b>                                                                        | <b>31</b> |
| SITOGRAFIA.....                                                                                 | 32        |



# INTRODUZIONE

Con la velocizzazione si è arrivati a rendere intercambiabili i consumi. Non mangio il gelato perché sono a dieta? Mi consolo con la T-shirt che non è poi troppo più cara». (Paola Pisa, Messaggero, 1° maggio 2003).

Il mercato odierno della moda è un mercato rischioso, in cui servono elevate risorse finanziarie per competere nell'affollamento mediatico dei marchi della moda. Ciò ha portato alcune aziende a scegliere tempistiche e modalità produttive diverse rispetto alla tradizione. Infatti il successo delle aziende del Fast Fashion è dovuto principalmente alla velocità di risposta alla domanda e ciò le rende inconfondibili con quelle che applicano modelli di business tradizionali. Il vantaggio competitivo rappresentato dalla qualità del prodotto non è considerato elemento principale dalle aziende del Fast Fashion, anche se con lo sviluppo delle moderne tecnologie ed i recenti modelli produttivi esso viene raggiunto con sempre più facilità anche da quest'ultime.

Il valore di un prodotto è stabilito non solo dal suo contenuto materico (materie prime, lavorazioni ecc.), ma anche dal suo contenuto immateriale (creatività e stile, simboli e significati culturali).

Nel mio elaborato ho deciso di trattare questo argomento esclusivamente sotto una luce di interesse economico/strategico, ma nonostante questo è mia premura sottolineare che il modello di business quale è il Fast Fashion porta con sé vari aspetti negativi come, per esempio, lo sfruttamento della manodopera nei paesi caratterizzati da un'intensiva forza lavoro oppure l'impatto ambientale non favorevole all'ecosistema. È normale che nel mondo dell'imprenditoria si voglia risparmiare il più possibile su quelli che sono i costi di produzione, essendoci già elevati costi fissi, ed è quindi inevitabile che le aziende di abbigliamento puntino a creare una rete produttiva in *offshoring* (delocalizzazione della produzione in paesi diversi da quello della casa madre) così da poter affrontare minori costi di produzione possibili. Se già questo è un tasto dolente per le case di alta moda che da sempre sono accusate di sfruttamento e danni ambientali, a maggior ragione le imprese del fast fashion sono nel mirino dell'accusa, date le ingenti quantità di prodotti che producono. Se dovessimo trattare questo argomento servirebbe un capitolo intero, e non è quella la mia intenzione. Basta sottolineare come nell'ultimo periodo le aziende si siano sempre più sensibilizzate alla problematica e si stiano impegnando per dimostrare alla popolazione

mondiale che rispettano le normative e che cercano di adottare politiche *selfconscious* per rispettare l'ambiente.

Nel primo capitolo vengono esposti ed approfonditi i concetti di mercato della moda, Fast Fashion, strategia, ciclo vitale del prodotto moda ed illustrati i quattro approcci strategici.

Nel secondo capitolo vengono illustrate le caratteristiche del fenomeno in quanto ai rischi ed ai costi sostenuti, che accompagnano e compongono il cosiddetto “background” di questo modello di business. Passando poi ad un approfondimento sui punti vendita e sulla tecnologia utilizzata.

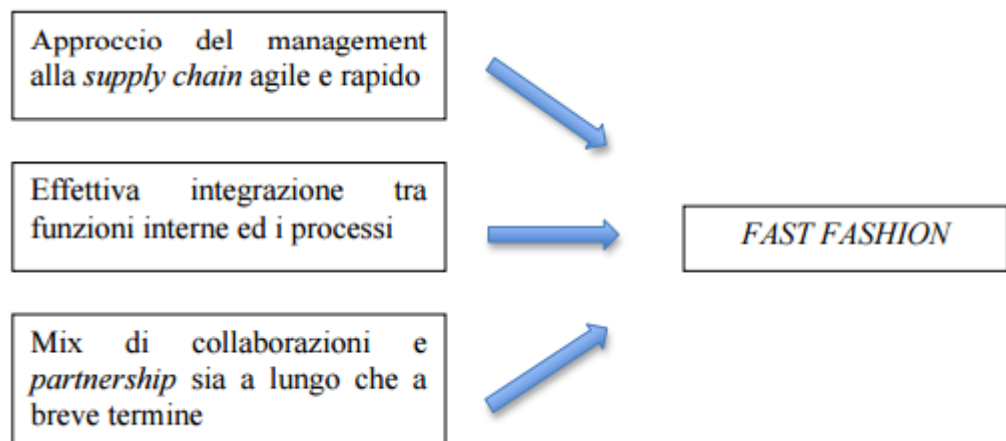
Infine nel terzo ed ultimo capitolo ho scelto di proporre una panoramica sul pioniere del Fast Fashion, ovvero la compagnia spagnola Inditex, con alcuni dati e le sue principali caratteristiche.



# Primo capitolo: *La rivoluzione del fast fashion*

## Definizione

*Moda veloce: tendenza della moda a produrre capi di abbigliamento piacevoli, che rispondono ai canoni in voga e hanno un prezzo contenuto. Oggi vince il marchio che riesce ad ottenere la massima velocità nel riassortimento della merce (pronto-moda) e qui entra in gioco il ruolo fondamentale della logistica integrata. (Emanuela Cavalca, Corriere della sera, gennaio 2002).*



Fonte: Bruce, Daly

Rivoluzione poiché si tratta di un fenomeno recente, eppure già consolidato, che ha saputo condizionare anche i marchi più prestigiosi portandoli a rivedere la propria struttura organizzativa e produttiva.

Per Caro e Martinez-de-Albeniz (2012) questo modello di business si può identificare con le seguenti tre caratteristiche:

- Prodotti di design e di stile a prezzi contenuti
- Frequente turnover degli assortimenti
- Applicazione di un'alta reattività rispetto ai cambiamenti del mercato

Il Fast Fashion è una moda da consumare velocemente, come il cibo. Spesso però viene confuso con il fenomeno del low cost, ma esso invece va ben oltre il contesto contingente e deve essere trattato come un sistema produttivo e culturale a sé. Sull e Turconi (2008) lo definiscono come “*the retail strategy of adapting merchandise assortments to current and*

*emerging trends as quickly and effectively as possible*”, dunque una strategia che metta alla portata di tutti le ultime tendenze del mercato.

## **Storia del Fast Fashion**

Cietta nella sua opera (2008) ci annuncia già come il fenomeno del Fast Fashion sia frutto di due modelli di business preesistenti nel settore della moda. Fino agli anni Novanta l'industria dell'abbigliamento era composta da agenti che esercitavano due modelli di business opposti: la Moda Programmata ed il Pronto Moda. Il sistema programmato è basato sull'offerta di collezioni stagionali, mediamente due all'anno, che sono ideate e sviluppate all'interno dell'azienda grazie al proprio team di stilisti nell'arco temporale di un anno e che vengono presentate al pubblico tramite esposizioni o sfilate per poi essere immesse nel mercato dopo alcune settimane. Invece il Pronto Moda non sviluppa autonomamente una propria collezione, ma riproduce quelli che ritiene saranno i best seller di stagione e quindi i *must have* per i consumatori. Coniugando questi due modelli si arriva ad identificare quello della moda veloce.

Andando verso il XXI secolo i consumatori hanno iniziato a manifestare una sempre più crescente sensibilità nei confronti della moda, indirizzando la propria domanda verso prodotti in linea con le mode stagionali “imposte” nelle passerelle ed iniziando ad acquistare abiti più per un proprio piacere personale che per un effettivo bisogno. Secondo la tradizione della moda era la figura dello stilista a pensare e creare quelli che saranno i capi di abbigliamento che un individuo vorrà comprare ed indossare. Con il fenomeno del Fast Fashion invece l'approccio è diverso perché non si tratta più di una strategia *Push* dal produttore al consumatore, ma piuttosto di un'azione *Pull* in cui il produttore recepisce ed interpreta quelle che sono le esigenze e le tendenze che ogni individuo con ogni varietà possibile ha in mente (Grandinetti, 2008). Dunque il successo non sta più nella capacità di prevedere con largo anticipo i gusti dei consumatori (previsioni inattendibili nel caso dell'elevata volatilità del settore della moda, come sostengono Christopher, Lowson e Peck (2004)) ma piuttosto nel saper immettere nel mercato il più velocemente possibile gli ultimi trend presentati alle sfilate, così da superare i concorrenti e colpire il consumatore, assecondando la sua impulsività negli acquisti. Impulsività ampiamente alimentata dal fatto che il prezzo contenuto degli abiti è fonte di immediata gratificazione per il consumatore e anche dal fatto che egli è consapevole della limitata produzione di capi da parte dell'azienda e quindi è spinto dall'idea che “*Here today, gone tomorrow*” (Bhardwaj, Fairhurst 2010).

## **Lead time e differenti performance**

Il mercato della moda, secondo Christopher, Lowson e Peck, presenta le seguenti caratteristiche tipiche: -Cicli di vita brevi (da alcuni mesi a poche settimane); -Elevata volatilità (prodotti soggetti ad influenze esterne); -Acquisto d'impulso (si acquista perché si è attratti, non perché si abbia bisogno) e -Ridotta prevedibilità (a causa della domanda molto variabile). In particolare, affinché si raggiunga il successo, le imprese devono ridurre il Lead time sui tre livelli che si riflettono sulle performance di produzione: quello del Time-to-Market, ovvero il tempo che si impiega a cogliere una tendenza in atto e a trasformarla in un prodotto. Il secondo livello riguarda il Time-to-Serve, ovvero il lasso temporale da quando il punto vendita conferma l'ordine e l'arrivo dei capi in negozio. Se questo tempo è lungo si può causare obsolescenza del magazzino quindi è opportuno non affidarsi alla pratica dell'offshoring. Il terzo ed ultimo livello è quello del Time-to-React, il tempo necessario ad adeguare l'output dell'impresa in risposta alla volatilità della domanda. Avere una struttura produttiva fortemente reattiva non necessita ingenti magazzini, ma al contrario permette di andare incontro alla domanda in maniera più fedele possibile.

Si può facilmente svolgere un'analisi ed una sintesi delle caratteristiche distintive dei modelli di business tradizionale e di Fast Fashion (Hine e Bruce): i fattori presi in considerazione sono quelli di strategia di offerta, processi produttivi, Lead time, analisi della domanda, rifornimento dei punti vendita, design ed acquisto dei tessuti. Il modello tradizionale punta ad una ricerca di massima efficienza, esternalizzando la produzione presso diversi subappaltatori selezionati spesso sulla base del minor prezzo offerto, la cosa implica inoltre un lungo Lead time fino a 6-7 mesi dalla produzione del tessuto alla consegna nel punto vendita senza considerare comunque le previsioni che vanno eseguite con largo anticipo rispetto alla stagione di vendita ed il fatto che gli stilisti si basano su tendenze future realizzate fino a 18-24 mesi in anticipo (un tempo esorbitante se si considera la vulnerabilità che il campo della moda sta sempre più assumendo negli ultimi anni). Il modello Fast Fashion invece copre un lasso temporale non superiore alle 3 settimane. Attua una strategia d'offerta sulla base della capacità di risposta alla domanda dei clienti ed essendo principalmente integrate verticalmente le imprese possono gestire da vicino i processi interni della supply chain (catena di fornitura). Acquistano i tessuti in forma grezza per poi adattarli alla moda di ogni stagione ed i loro stilisti creano capi sulla base dell'imitazione delle collezioni delle grandi Maison. Per quanto riguarda le analisi esse vengono fatte poco prima del periodo di vendita poichè che provengono dagli store in tempo reale ed infatti non sono quasi mai necessari i rifornimenti, dato che si passa direttamente al lancio di nuovi capi. Il Fast Fashion ha messo in crisi la

programmazione stagionale della moda su cui è incentrato il modello del prêt-à-porter, a sua volta adattato a quello della haute couture.

Il concetto centrale è che le aziende riescono a rispondere in modo veloce ed efficace alla domanda di un mercato così volatile come quello della moda, perché hanno ridotto i tempi di produzione e distribuzione ed arrivano a realizzare prodotti che rappresentano alla perfezione la moda del momento. Ciò denota le imprese sul piano operativo mentre su quello strategico esse vengono differenziate per la loro *value proposition*, ovvero il creare prodotti moda a prezzi molto contenuti e quindi accessibili ai più.

## Strategie del Fast Fashion

La strategia di prezzo è un elemento che caratterizza la value proposition di questo modello di business. Lo possiamo addirittura chiamare “*Inexpensive Fashion*”, come dicono Caro e Martinez-de-Albeniz. Un prezzo basso è permesso dal fatto che l’impresa, puntando sulla reattività di risposta, riduce le perdite connesse alle mancate vendite. In questa realtà poi i periodi di saldi non sono un momento cruciale per le vendite poiché comunque il consumatore è spinto a comprare subito il capo non appena ne è interessato.

Le catene Fast Fashion producono volutamente i prodotti in piccole quantità, il che si traduce in minor probabilità di ridurre il prezzo, strategia che permette loro di innescare appunto questa sorta di senso di scarsità: se il prodotto non viene comprato nel momento in cui lo si vede in negozio ma si posticipa l’acquisto, probabilmente la volta dopo che si entrerà nel punto vendita, questo sarà esaurito. È un principio di **economia della scarsità** che spinge il consumatore a compiere acquisti di impulso, mosso dal timore di non trovare più il capo di suo gradimento e perciò il brand riesce facilmente a vendere il prodotto a prezzo pieno senza dover aspettare i periodi di sconti, anche perché si tratta quasi sempre di prezzi abbordabili e per le tasche della maggior parte delle persone.

Le imprese del Fast Fashion orientano la propria attività aziendale secondo logiche opposte a quella stagionale di tipo *Push* adottata dalle tradizionali imprese di abbigliamento. L’orientamento al mercato si manifesta quando tutte le funzioni aziendali (produzione, vendite, programmazione e controllo, marketing e finanza) sono sensibili alle esigenze della domanda e dirette a raggiungere soluzioni che superino le barriere delle funzioni e gli spazi fisici di concorrenza. Quindi non vengono sfruttati strumenti tradizionali come le sfilate stagionali e non si investono ingenti somme in campagne pubblicitarie, ma le imprese riescono a guadagnarsi uno spazio nel mercato e soprattutto nella reputazione tra i dipendenti,

i media e gli opinion leader che nella moda assumono un ruolo determinante per l'affermazione di quello che è il brand aziendale.

Il personale di vendita è un elemento centrale in ausilio all'attuazione della politica di vendita dettata dall'impresa. Infatti il team di dipendenti all'interno dello store, oltre che ad avere la responsabilità della buona riuscita delle vendite, si occupa della gestione, dell'interpretazione e dell'invio alla casa madre di tutti i dati riguardanti l'andamento delle vendite ed i feedback sulle collezioni proposte.

La strategia di marketing utilizzata dal Fast Fashion si basa praticamente attorno ad un software che raccoglie ed analizza tutti i dati di vendita e di distribuzione grazie ai computer all'interno di ogni punto vendita, come spiegato nel secondo capitolo. Le ricerche di mercato invece vengono fatte a contatto diretto con le persone tramite l'azione dei *Trendsetters* (coloro che lanciano una tendenza), costantemente all'opera nelle maggiori città della moda internazionale, come New York, Parigi e Milano, per cercare di intercettare ogni sfaccettatura e mutamento dei gusti popolari. A queste figure si affiancano i cosiddetti "*Cool Hunters*". Il **Cool Hunter** è uno strumento di marketing, esploso tra la fine del XX secolo e l'inizio del XXI secolo, che si occupa dell'osservazione delle tendenze e dei modelli culturali che si stanno formando o evolvendo nei media, nella moda e più in generale nelle pratiche quotidiane degli attori sociali. Il *cool-hunting* applica un approccio sociologico di *cult research* che si realizza mediante *desk analysis* (come *websurfing*, *social network* o *blog*) o esplorazione visiva e diretta dei mondi e degli scenari di riferimento e delle culture giovanili. La matrice osservativa del *cool-hunting* lo avvicina a metodologie di stampo sociologico ed etnografico.

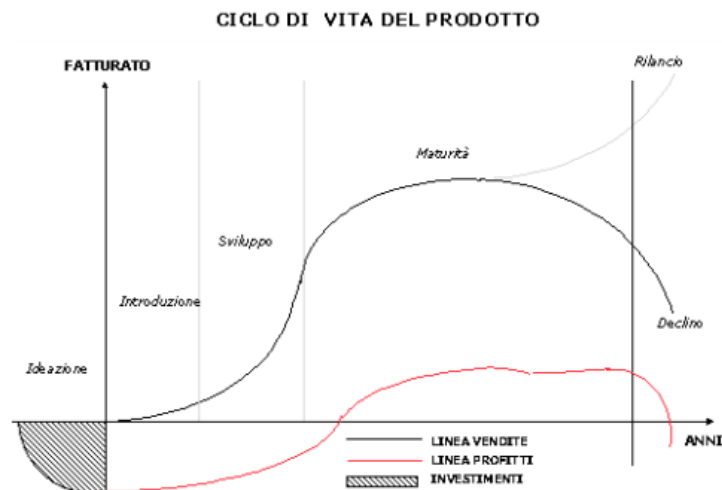
L'impresa Fast Fashion deve creare attorno a sé una rete di fornitori che siano in grado di supportare e facilitare la velocità e la reattività con cui essa deve operare in questo business. Per ottenere questo si deve realizzare un piano strategico che permetta di scegliere ed avere il controllo dei fornitori in modo tale che questi giochino un ruolo cruciale per la riuscita della produzione e creare quindi in *outsourcing* una relazione stabile che si interfacci in modo efficace con le attività interne dell'azienda.

I negozi non hanno magazzino, i capi sono "anime in pena" destinati ad un breve ciclo vitale. Sono previsti per essere venduti in breve periodo e se non si riesce in ciò essi vengono o spostati in altri negozi localizzati altrove, fungendo quindi da interessante novità per quel contesto, oppure vengono accantonati momentaneamente e ripresentati ai consumatori nel momento dei saldi, così da suscitare maggior interesse ed essere venduti più facilmente

perché a prezzi esigui rispetto agli standard. Questo è un meccanismo facilmente possibile per la realtà della moda veloce, poiché non vi esistono stagionalità tra le collezioni di moda presentate durante l'anno solare e perciò in ogni momento le persone possono comprare ciò che piace, stimulate dallo stile, dal gusto e dal modico prezzo. Non si ragiona più quindi in base a ciò che serve per la stagione, ma in base a quello che piace in quel momento.

In una visione generale del concetto, questo è quello che si intende per ciclo di vita di un prodotto, in tal caso di abbigliamento.

Fonte: PMI Finance



## Approcci operativi

Di seguito quattro tra i principali approcci operativi del Fast Fashion designati da diversi autori a partire dalle caratteristiche del mercato e dalle soluzioni che le aziende hanno messo in atto per sfruttare al meglio la profittabilità offerta dal business della moda (NB: sono modelli formulati ipotizzando che i prodotti del mercato siano omogenei, cosa che non si verifica nella realtà):

1. **Agile Supply Chain e sistema Quick Response:** secondo Christopher, Lawson e Peck (2006) l'imprevedibilità del mercato della moda e le componenti del Lead time portano le imprese a necessitare di un' agile supply chain (catena di fornitura snella e rapida). Infatti il concetto di agilità si manifesta attraverso la capacità che ha un'azienda di rispondere con estrema immediatezza ai cambiamenti del mercato. Nel 1999 Christopher, Harrison e Van Hoek individuano le seguenti caratteristiche di un' agile supply chain: -Sensibilità al mercato (si deve rivolgere il focus dell'attenzione al consumatore); -Integrazione Virtuale (le componenti della catena devono essere integrate secondo la condivisione di informazioni e dati); -Allineamento dei processi (perfetta sincronia tra produzione e distribuzione); -Utilizzo di Network (così da sfruttare le conoscenze specifiche delle singole organizzazioni, garantendo flessibilità).

Unendo agilità e velocità si ha a che fare con la strategia operativa definita di Quick Response, quindi di un sistema che consente l'adattamento della produzione ai cambiamenti che avvengono nella domanda nel corso di una stagione. Una tecnica è anche quella del "Postponement", ovvero il mantenere il più a lungo possibile i prodotti spersonalizzati ed attendere quindi il momento di differenziarli non appena si hanno dati ed informazioni il più fedeli possibile. Ciò porta benefici a favore dell'impresa.

2. Quick Response ed Enhanced Design: al primo approccio Cachon e Swinney nel 2011 aggiungono il tassello dello sviluppo di collezioni di grande tendenza (Enhanced Design appunto). Quest'implementazione comporta un maggior valore percepito dal cliente e quindi l'eventuale disponibilità a pagare un prezzo superiore. Adattando questi due approcci si ottiene un prezzo di equilibrio maggiore rispetto a tutti gli altri scenari di business.
3. Leagility (Lean + Agility): snello e agile. Sistema fondato sulla flessibilità e sul controllo delle inefficienze e degli sprechi e sul valore per il cliente (Costa, Gubitta, Pittino, 2014). Il Lean System implementa azioni come la definizione delle attività che generano valore, la mappatura del flusso di valore e lo scorrimento di esso, la logica PULL (strategia opposta a quella push in cui la produzione è attivata dal momento in cui il cliente finale invia l'input) e l'orientamento all'eccellenza. A questo sistema viene affiancato quello dell'agility dal momento in cui le aziende si ritrovano a dover affrontare e gestire al meglio la volatilità della domanda nel mercato della moda. Assieme formano una "strategia ibrida", come quella utilizzata da Zara (etichetta leader del gruppo Inditex, vedi terzo ed ultimo capitolo).
4. Strategie diversificate in base alla natura del prodotto: si parte dal presupposto che nel settore moda vi siano diversi tipo di prodotti (come i *Basic products*, i *Fashion-Basic products* ed i *Fashion products*) e che questi comportino esigenze differenti in termini di Lead time. Ad esempio Zara e H&M per i prodotti *Fashion* utilizzano un sistema produttivo Quick Response, mentre riguardo ai prodotti basici riducono i costi per la manifattura importandoli dai paesi in cui questo è possibile.





## **Secondo capitolo: *Produzione, costi, rischi e distribuzione del Fast Fashion***

Il totale delle vendite del tessile e abbigliamento a livello mondiale supera oggi 1,1 milioni di miliardi di USD: la quota del solo abbigliamento corrisponde a circa il 60% del totale, dando vita ad un vero e proprio colosso economico di cui la moda veloce costituisce una grossa fetta. Come dice lo stesso nome (Fast Fashion) è la velocità il fattore che alimenta la competitività in questo settore (Bruce, Daly 2006) e costituisce l'elemento chiave di questo modello di business.

### **Produzione e rischi**

Nel gestire un'azienda di moda si ha la primaria necessità di diminuire il divario tra ciò che viene prodotto e ciò che viene acquistato da parte dei consumatori, cioè il cosiddetto *mismatching*, fenomeno di squilibrio altamente sottolineato dal fatto che i consumatori odierni possiedono sempre più una maggior competenza, autonomia ed imprevedibilità. Le aziende di moda tradizionali formulano una previsione di lungo periodo basata sui dati e sulle serie storiche relative alle vendite passate, realizzandole addirittura un anno prima della stagione a cui ci si rivolge, per poi confezionare i prodotti circa sei mesi prima del lancio. Si deve comunque tenere conto del rischio di mancanza di accuratezza dovuta alla difficoltà nel prevedere i dati delle vendite. Si stima che l'errore caratterizzante le previsioni stagionali è prossimo al 50%, che alla fine della stagione in periodo di saldi si vende circa il 33% della merce e che un consumatore su tre è di norma insoddisfatto poiché non trova i prodotti che ricerca in negozio. Perciò costanti riduzioni delle vendite (contraddistinte soprattutto da un prezzo pieno) inducono le aziende di moda con strategie tradizionali a volersi liberare velocemente degli stock non voluti o in eccesso e rimpiazzarli con prodotti di maggior tendenza. Invece per quanto riguarda le aziende che si basano su una strategia di Fast Fashion si verificano acquisti più frequenti da parte dei consumatori, anche su base settimanale dato che nell'arco di sette giorni è possibile che venga lanciata addirittura più di una nuova collezione. Diminuisce quindi la necessità di ricorrere frequentemente a periodi di saldi ed applicare riduzioni di prezzo per poter esaurire la merce prodotta e non venduta durante quello che era previsto essere il suo ciclo di vita.

Usando il metodo del *Quick Response*, le aziende cercano di ridurre sia gli eccessi di stock mantenuti nei magazzini, sia il rischio associato alla previsione. Con questo strumento si può raggiungere un'accuratezza della previsione della domanda pari al 95% (Bruce, Daly) ed il punto focale diventa la soddisfazione della domanda del mercato piuttosto che la previsione.

## **Paradigmi dell'industria della moda**

Come riporta Cietta ne “La rivoluzione del Fast Fashion”, secondo gli esperti Sull e Turconi, il vantaggio competitivo dei brand come Zara (etichetta leader del gruppo Inditex) e di altri marchi Fast Fashion, è dovuto alle particolari strategie che queste aziende applicano ai quattro paradigmi basilari dell'industria di moda:

1. Il primo consiste nella raccolta dei dati con il relativo rischio di previsione, dovuto all'incertezza della domanda ed al difficile reperimento di dati grezzi;
2. Il secondo tratta l'interpretazione dei dati con il rischio di difficoltà poiché non sempre facilmente comprensibili. Le aziende di Fast Fashion hanno però la capacità di limitare queste tipologie di rischi: esse mirano ad interpretare dati e segnali provenienti dal mercato in tempo quasi reale, adattando la loro azione conseguente e quindi ottenendo un vantaggio rispetto alle altre aziende del programmato;
3. Il terzo paradigma riguarda la verifica delle ipotesi con conseguente rischio di industrializzazione, cioè quando l'interpretazione dei dati non viene tradotta in un corretto prototipo industriale ottenuto variando qualche aspetto del progetto creativo iniziale, portando alla realizzazione di prodotti non rigorosamente richiesti dal consumatore;
4. Infine abbiamo la filiera immateriale della moda con i rischi connessi alla distribuzione riguardanti la scelta di canali che talvolta possono rivelarsi non realmente indicativi del target di riferimento. Ogni eventuale errore nella localizzazione e collocazione dei prodotti si ripercuote sulle rimanenze invendute di magazzino comportando minori fatturati. Dunque le aziende del Fast Fashion agiscono adottando un basso costo di distribuzione, così che il rischio non implichi grosse perdite economico-finanziarie. In aggiunta vi sono i rischi di comunicazione e promozione relativi alle percezioni del consumatore nei riguardi del prodotto, oltre che la localizzazione stessa di esso. Bisogna sottolineare che con le aziende della moda veloce il valore immateriale assume un'importanza quasi più elevata dell'aspetto materiale del prodotto stesso, poiché è proprio questo che induce il consumatore ad acquistare.

## Gestione dei costi

Il settore della moda è caratterizzato da un'industria con elevati costi fissi e da un mercato sempre più competitivo, in cui ogni azienda ha la necessità di differenziarsi e distinguersi dalle altre. Mentre diminuiscono i costi di produzione per merito di un continuo miglioramento dei sistemi produttivi e delle tecnologie, contemporaneamente aumentano i costi relativi alla ricerca, alla distribuzione e alla comunicazione, cioè attività della filiera produttiva che sono indipendenti rispetto alla dimensione aziendale e al volume della produzione.

La produzione nel settore della moda veloce spesso viene associata ad un basso livello qualitativo delle materie prime utilizzate. Si tratta di un errato luogo comune, in quanto questo modello di business mira ad un approvvigionamento intelligente applicando la logica del *just in time*, acquistando piccoli lotti di materiale a distanza ravvicinata così da potersi adattare il più fedelmente possibile alle richieste di mercato e riducendo in parte le spese fisse ed irre recuperabili che pesano altamente sulla struttura dei costi.

I costi, infatti, sono un fattore predominante nelle decisioni di acquisto delle materie prime da parte delle aziende le quali sono sempre alla ricerca di prodotti con un basso costo, spesso provenienti da Paesi asiatici. I Paesi più sviluppati hanno contabilizzato che circa il 75% della produzione di abbigliamento proviene da Paesi esteri, dove si può approfittare non solo di una bassa manodopera, ma anche di prodotti low cost. Tuttavia quando la produzione è realizzata in nazioni con un basso costo del lavoro come in Cina o in India, possono sorgere varie problematiche quali il dover affrontare lunghi tempi di consegna ed elevati costi di trasporto. Pertanto la ricerca di fonti produttive in *outsourcing* può essere considerata un'arma a doppio taglio perché non si considerano i costi nascosti associati ed infatti le imprese del Fast Fashion preferiscono valorizzare distretti produttivi locali o limitrofi, poichè l'aumento del magazzino risulta più costoso rispetto alla produzione diretta.

Il modello di business del Fast Fashion porta il consumatore all'interno del processo produttivo basandosi sui suoi suggerimenti ed apprezzamenti nel corso della stagione, in modo da diminuire al minimo il rischio di *mismatching* e valutare in maniera regolare la propria capacità di interpretare il mercato e creare alcuni dei prodotti maggiormente richiesti. Il rischio di questo modello organizzativo, però, non si riferisce solamente alla previsione sbagliata di una collezione o comunque alla probabilità che si verifichi un risultato negativo, ma anche ai costi richiesti dal mercato per entrare nella competizione tra imprese. Il crescente

aspetto immateriale dei prodotti di moda spinge le aziende a concentrare nella parte finale della filiera (distribuzione, comunicazione e promozione) gran parte della creazione del valore dei prodotti stessi: arredi, luce, layout, allestimenti e spazi del punto vendita diventano creatori di un luogo più *friendly-consumer* in cui il prodotto uscito dallo stabilimento si trasforma in prodotto finito pronto per la vendita. Il negozio, infatti, rappresenta un vero e proprio investimento promozionale per il brand. La crescita del valore immateriale dei prodotti porta ad un inevitabile aumento dei costi connessi alle fasi di distribuzione, comunicazione e promozione e relativamente a questo aspetto le aziende Fast Fashion riscontrano gli stessi problemi delle griffe più importanti. Un esempio si può riscontrare nelle scelte di localizzazione dei punti vendita di entrambe le tipologie di aziende, concentrate nelle vie principali delle città più importanti, le une a fianco alle altre. I costi sostenuti dall'azienda durante la produzione e la commercializzazione dei prodotti moda sono principalmente costituiti da costi fissi e generalmente non recuperabili, quali l'acquisto o affitto degli immobili e la progettazione e realizzazione dei prototipi architettonici. Nell'industria della moda, infatti, i costi fissi crescono costantemente perché la creazione di valore immateriale non è direttamente proporzionale ai volumi dei prodotti creati: lo sforzo creativo, i costi per realizzare un modello, una campagna pubblicitaria, i costi dell'allestimento e della progettazione di un punto vendita, l'affitto di uno spazio commerciale etc. sono tutti costi che non dipendono dal volume di produzione, ma sono comuni ad ogni marchio di moda. Se però le strategie distributivo-localizzative dei marchi di moda tendono ad assomigliarsi, il modello del Fast Fashion appare maggiormente vincente soprattutto nella capacità di diminuire i costi dello sviluppo creativo. Sotto questo punto di vista, anche se i costi fissi sono alti come per le aziende del programmato, il processo che permette l'individuazione della collezione più adeguata al mercato sembra essere più efficiente, così da immettere nel mercato prodotti più consoni e vicini alle esigenze dei consumatori, senza troppi sprechi, in tutto l'arco della stagione. Questa strategia previsionale sembra essere quindi efficace nella riduzione di una parte dei costi fissi perché correggendo continuamente la produzione si ottengono nuovi progetti che portano all'azienda un minor rischio commerciale e maggior apprezzamento da parte della clientela.

Infine il problema della rimanenze sembra assumere un ruolo importante anche nelle politiche di costo delle aziende di moda veloce. Si stima infatti che circa il 20% del prezzo di un capo sia riconducibile al costo delle giacenze di fine stagione. Anche i saldi, sotto questo punto di vista, possono essere visti dalle aziende come una previsione di vendita sbagliata e, di conseguenza, si possono considerare un costo per l'azienda. In quest'ottica infatti si riporta

come generalmente un punto vendita realizza circa il 40-50% del suo fatturato nel periodo dei saldi, spesso con prezzi di vendita molto vicini a quelli di listino. Le aziende del Fast Fashion invece hanno la capacità di limitare questo comportamento di acquisto in concomitanza dei periodi di saldi: i prodotti restano all'interno del negozio un periodo limitato di tempo, perciò se il consumatore attende i saldi, probabilmente non troverà l'articolo desiderato perché sarà già stato venduto. Proprio per questo motivo il maggiore tasso di rotazione dei prodotti porta una forte riduzione delle rimanenze. Nel momento in cui un prodotto sia particolarmente richiesto dal mercato, un sistema produttivo rapido ed innovativo sarà in grado di assecondare la richiesta. In questo modello business le rimanenze sono minori per il distributore: acquisti più frequenti e di minore importo riducono il rischio di commettere errori e abbassano il numero di scorte in magazzino. Dal lato del produttore invece il costo delle rimanenze, come riporta Cietta, equivale al costo del servizio che questi sostiene per fornire al distributore prodotti sempre aggiornati e in tempi brevi.

### **Gestione del punto vendita e tecnologie utilizzate**

I negozi non hanno solo una funzione distributiva e non sono solo strumenti commerciali per i prodotti, ma contribuiscono a creare il valore di essi assumendo anche una funzione produttiva e di fidelizzazione tra il consumatore e la marca, in quanto il primo non riconosce un prodotto solo come tale, ma lo vede inserito in un contesto di offerta in cui rientra anche il modo stesso in cui viene presentato sul mercato (Cietta, 2008).

Si stima che nelle catene di abbigliamento addirittura l'11% del valore complessivo delle vendite sia costituito dall'allestimento e dalla progettazione dei punti vendita. Dunque il negozio è il fulcro principale attorno a cui orbita l'intera strategia di business delle aziende. Tramite esso si svolgono le principali ricerche di mercato e si analizzano i gusti delle persone. Ogni volta che viene effettuato un acquisto da un cliente esso viene subito codificato attraverso una tecnologia RFID (vedi paragrafo seguente) ed inviato alla sede centrale o al centro distributivo cosicché i dati possano essere rielaborati ed interpretati ad hoc: in questo modo si ha un'analisi riguardo ai prodotti, ai gusti dei clienti, alla temporalità in cui vengono venduti determinati capi d'abbigliamento etc.

**RFID** (Radio-Frequency-Identification): è una tecnologia principalmente ed utilizzata per attività di *customer service* introdotta da Zara (vedi terzo ed ultimo capitolo) che ha investito più di un milione di euro negli ultimi giorni per svilupparla ed essa ora è presente nei suoi centri logistici e nella maggior parte degli store. Le radiofrequenze di questa tecnologia

permettono di memorizzare dati grazie a particolari etichette elettroniche, chiamate *tag*, che vengono lette ed interpretate dal lettore (*reader*). Dunque le aziende possono utilizzare questo sistema per gestire al meglio i propri magazzini e la propria rete distributiva. In particolare gli store manager con questa tecnologia registrano i dati delle vendite sul dispositivo e possono conoscere le giacenze nei magazzini, ordinare i capi esauriti in tempo reale ed in base alle necessità del negozio.

Le aziende di Fast Fashion, per avere il pieno controllo lungo la supply chain e la filiera produttiva, utilizzano oltre alla tecnologia RFID altri strumenti di Information Communication Technology (ICT) per rispondere in modo rapido alle richieste dei consumatori. Ad esempio il PDA (Personal Digital Assistant), cioè un computer palmare utilizzato per registrare le informazioni e raccogliere le opinioni dei consumatori su base giornaliera rispetto a quello che vogliono trovare nei punti vendita. Questi dati sono inviati direttamente ai quartieri generali ed aiutano a sviluppare un aggiornamento continuo delle vendite e, di conseguenza, della produzione. Grazie a tali software la coordinazione del riassortimento è facilitata ed i prodotti vengono consegnati velocemente già etichettati e pronti per l'esposizione all'interno del negozio.

Il principale strumento di ICT utilizzato è il POS (Point of Sales), cioè un dispositivo attraverso il quale un registratore di cassa in ogni negozio monitora cosa è venduto e cosa non lo è, permettendo alla casa madre di capire quali sono gli articoli più popolari e quindi ridurre i comuni errori di previsione, pianificare gli assortimenti e fare ordini in modo veloce e frequente.

## Terzo capitolo: *Caso Inditex*

L'obiettivo di questo capitolo è illustrare le caratteristiche e gli aspetti peculiari di quella che oggettivamente è l'azienda europea leader nel settore della moda veloce.

Il termine è l'acronimo di Industria De Diseno Textil (sociedad anónima). Quest'impresa costituisce uno dei principali gruppi nel mercato globale del fast fashion con più di 150 mila dipendenti (di cui circa il 90% è occupato direttamente nei punti vendita, il resto si divide tra coloro che sono impegnati nella produzione e negli approvvigionamenti e quelli impiegati negli altri servizi centrali) ed una presenza commerciale in quasi 90 paesi con più di 7 mila punti vendita. Le vendite crescono circa del 20% annuo ed infatti negli ultimi dodici mesi il fatturato è aumentato da 18 miliardi di dollari a quasi 21 miliardi (dati ricavati dall'Annual Report del 2015). L'impresa è quotata in borsa dal 23 maggio 2001 ed il valore delle azioni è cresciuto negli anni in maniera esponenziale, fino ad essere oggi pari circa a 32 euro. Al 31 gennaio 2016 il capitale sociale di Inditex ammonta ad euro 93.499.560 ed è suddiviso in 3,116,652,000 azioni, detenute in una quota pari al 60% dai membri del Consiglio di Amministrazione (Annual Report). Inoltre questo gruppo rappresenta il presidio diretto e strategico del 60% della sua produzione ed il mercato in Europa, tolto quello spagnolo, comprende il 50% delle vendite di Inditex.

*La compagnia spagnola è cresciuta del mille per cento da quando è stata fondata.*

|                            | Net sales         |                   | Non-current assets |                  |
|----------------------------|-------------------|-------------------|--------------------|------------------|
|                            | 2015              | 2014              | 31/01/16           | 31/01/15         |
| Spain                      | 4,002,801         | 3,706,663         | 2,920,572          | 2,541,139        |
| Rest of Europe             | 9,695,065         | 8,723,851         | 2,916,414          | 2,864,143        |
| Americas                   | 3,002,480         | 2,445,948         | 1,361,809          | 1,204,289        |
| Asia and rest of the world | 4,200,093         | 3,240,073         | 1,015,689          | 1,017,901        |
| <b>Total</b>               | <b>20,900,439</b> | <b>18,116,534</b> | <b>8,214,484</b>   | <b>7,627,472</b> |

Fatturati. Fonte: Annual Report

### Fondazione e sviluppo

Le origini risalgono al 1963 quando Amancio Ortega Gaona (Busdongo, 28 marzo 1936) intraprese insieme alla prima moglie Rosalia Mera un'attività imprenditoriale nel campo del tessile, fondando così l'azienda Goa (il suo acronimo al contrario). Nessuno si sarebbe mai immaginato che quest'individuo sarebbe diventato il secondo uomo più ricco al mondo e che la sua compagnia sarebbe diventata un vero e proprio *category killer* (Elisa Arrigo, 2015). Nel 1975 insieme alla moglie apre la prima boutique ad insegna Zara nel cuore della città

galiziana, La Coruña, in quella che ai giorni nostri è diventata qualcosa a metà tra la Wall Street e la Fifth Avenue del posto.

- CURIOSITA': si sarebbe dovuta chiamare Zorba ma appena confezionata l'insegna si accorsero che esisteva già in quella zona un'attività commerciale con lo stesso nome, perciò salvarono le tre lettere Z R A e, senza alcun riferimento alla città dalmata, optarono per l'etichetta Zara.



Nel 1984 Inditex si costituì giuridicamente nella forma di *holding* con leader del capogruppo Zara e ad Arteixo venne istituito il primo centro distributivo di oltre 10000 metri quadrati che servì da base per ottenere un sistema di distribuzione capace di reagire alla enorme variabilità del mercato con efficacia e rapidità.

Nel 1998 Inditex oltrepassa i confini spagnoli ed apre il primo punto vendita internazionale ad Oporto in Portogallo, il primo di un'innumerabile serie di store distribuiti in ben 4 continenti.

Nel 2007 l'azienda lancia il canale di vendita *online* per l'insegna ZaraHome e realizza nuovi centri di distribuzione in Spagna.

Nel 2011 Amancio Ortega lascia le redini della compagnia a Pablo Isla Alvarez de Tejera, CEO dell'azienda dal 2005 e presidente del Consiglio di Amministrazione dal 2011, ma ne mantiene comunque il pacchetto di controllo e la maggioranza delle azioni. Così facendo il cosiddetto *Don Amancio* può continuare la sua riservatissima vita, in completa privacy. Infatti il patron di Inditex non è mai stato molto presente sulla scena pubblica anzi, ci sono voluti anni e addirittura il matrimonio della figlia più giovane per fargli indossare una cravatta ed apparire nelle foto pubbliche dell'evento: finalmente l'uomo che veste la maggior parte della popolazione mondiale ha svelato il suo volto.

Alla soglia di 80 anni ancora quasi tutti i giorni visita l'azienda rimanendo in stretto contatto con i suoi collaboratori e conducendo una vita molto pacata nella città gallega che lo ha accolto fin da giovane ragazzo squattrinato ma con tanto spirito di intraprendenza e che lo ha visto crescere e creare quello che è il colosso spagnolo della moda alla portata di tutti.

“*Da zero a Zara*” (cit. Repubblica, 2016) non a caso è la frase che meglio rappresenta la storia imprenditoriale dell'uomo più ricco d'Europa.



In molti si sono chiesti come mai un'azienda così grande sia sempre rimasta nella regione spagnola confinante col Portogallo senza espandersi nel mondo a livello logistico e produttivo, ma basta considerare l'elevatissimo grado di globalizzazione che caratterizza il mondo del ventunesimo secolo per capire che ad Inditex non serve andare tanto lontano dalla Galizia per essere presente in tutto il resto del mondo, soprattutto con la strategia economica che la caratterizza.

Enrique Badía (autore di "Zara. Come si confeziona il successo, 2013) dice: *"Il segreto dell'ortegologia è non essere una scienza esatta. Non ci sono ortodossie nella mente di Amancio, solo enorme capacità di adattamento. Qualunque cosa accada: aggiustare sempre la produzione alla domanda"*. Egli mette in luce come la concezione della moda dall'alto verso il basso, tipica dell'industria della moda tradizionale, sia totalmente invertita nel caso di Zara (usiamo l'etichetta leader per indicare il gruppo Inditex, per una questione di rilevanza), la quale opera dal basso all'alto, osservando cosa attrae e cosa piace alla gente per poi mettersi a disegnare e produrre ed entrare nel mercato pronta a soddisfare la domanda nella piena totalità.

L'area di vendita dei negozi nel mondo è pari a 4 milioni di metri quadrati e Zara ne costituisce più delle metà (2,5 milioni) mentre il resto è spartito tra le altre 7 etichette.

## Multibrand portfolio

Dopo Zara, Inditex ha ampliato la sua rete commerciale a livello globale e ha sviluppato negli anni un *multibrand portfolio* per un totale di otto etichette, alcune create ad hoc ed altre acquisite. Ogni brand è stato pensato, creato e sviluppato secondo diversi canoni e per un determinato format distributivo, indirizzato a target differenziati.



Le otto insegne.

- **Zara:** ([www.zara.com](http://www.zara.com)) è il marchio Inditex più trasversale rispetto agli altri, si rivolge a uomini e donne di ogni età ed offre un contenuto di moda molto buono, che spazia dallo stile più casual e giovanile a capi più eleganti ma di tendenza. L'etichetta da sola nel 2015 ha fatturato più di 13 miliardi di dollari e ha raggiunto quota 2162 punti vendita (aprendone 77) con una presenza in 88 Paesi.
- **ZaraHome:** ([www.zarahome.com](http://www.zarahome.com)) ramo di Zara specializzato in biancheria da letto, da tavola e da bagno. Prima insegna ad avere un canale online.

- **Massimo Dutti:** ([www.massimodutti.com](http://www.massimodutti.com)) è il primo marchio comprato. Dal 1991 si rivolge ad una clientela abbastanza matura con un'offerta che spazia dall' *urban fashion wear* al *casual wear* per uomini e donne. Recentemente si è dedicato anche ad una linea per bambini.
- **Oysho:** ([www.oysho.com](http://www.oysho.com)) Inditex nel 2001 ha voluto lanciare una linea di intimo per donne giovanili, naturali ed indipendenti che prestano attenzione ai dettagli, apprezzano la qualità e considerano le ultime tendenze nel proprio modo di vestire.
- **Stradivarius:** ([www.stradivarius.com](http://www.stradivarius.com)) è il brand tutto al femminile con cui Inditex dal 1994 ispira le giovani donne amanti dei trend urbani.
- **Pull&Bear:** ([www.pullandbear.com](http://www.pullandbear.com)) questo brand evolve insieme al suo cliente, seguendo i movimenti sociali e rispecchiando le ultime tendenze artistiche e musicali. Tutto ciò si vede non solo dai suoi disegni, ma anche dai suoi negozi dall'aria vintage e dall'atmosfera accogliente e calda. Il rinnovo dell'offerta è costante.
- **Bershka:** ([www.bershka.com](http://www.bershka.com)) nasce nel 1998 ed è un marchio indirizzato a giovani audaci che cavalcano la cresta dell'onda della moda e dei social moderni. I punti vendita sono caratterizzati dalla posizione strategica e dell'architettura elaborata, essi si trasformano in spazi d'avanguardia in cui l'atto dell'acquisto diventa per certi versi un'esperienza di divertimento e tendenza.
- **Uterque:** ([www.uterque.com](http://www.uterque.com)) ultima creazione della compagnia, si presenta con un posizionamento medio-alto ed offre per lo più accessori. È ancora all'inizio della sua espansione nel territorio globale.

## Strategie e vision aziendale

La strategia vincente di Zara viene rimarcata dal fatto che non ha mai investito in pubblicità o simili ma ha preferito rafforzare il posizionamento di marca delle sue etichette attraverso una rete di punti vendita ben studiata. Posiziona da sempre nelle grandi città del mondo quelli che sono chiamati “*flagshipstore*”, ovvero negozi monomarca collocati ad esempio nelle vie principali dei centri cittadini e che quindi possono essere notati da tutti i passanti e raggiungere facilmente l'interesse dei consumatori, colpiti dal fascino architettonico che caratterizza questi locali. Zara gestisce la progettazione dei negozi, scegliendo location uniche e rispettando l'*eco-efficientstore manual* che fornisce istruzioni e tecniche per limitare il consumo energetico degli impianti elettrici ed idraulici, dell'illuminazione e dell'installazione delle attrezzature (D'Arrigo, 2015). Questo format distributivo è in grado di valorizzare al meglio la *store brand*.

Investe molto nella crescita degli addetti alla vendita, personalizzando programmi di formazione per questi ultimi affinché essi siano consapevoli dei processi aziendali e capaci di cogliere tutte le tendenze emergenti. Il **dipendente** Inditex può, nel corso della sua carriera, ambire a guadagnare posizioni sempre più alte e di maggiore responsabilità in quanto questa compagnia alimenta la sua squadra dall'interno coltivando le proprie risorse umane, senza per forza rivolgere la propria attenzione all'esterno. Durante il 2015 sono stati creati 16 mila nuovi posti di lavoro, di cui 4 mila in Spagna, e con ciò Inditex incrementa la sua squadra di addetti al lavoro provenienti da ben novanta Paesi diversi.

**Progetto For&For:** Riguardo all'aspetto sociale dell'azienda, Inditex recentemente ha promulgato il *For&For Project*. Si tratta di un programma innovativo per la creazione di posti di lavoro per persone affette da disabilità. Il progetto si basa sulla costruzione di un network di store "speciali", gestiti da organizzazioni non-profit, in cui sotto forma di Franchising vengono venduti capi d'abbigliamento ed accessori delle stagioni passate, ovviamente ad un prezzo ridotto. Dopo l'iniziale donazione da parte di Inditex per costruire i negozi, essi si sostengono autonomamente con la vendita dei prodotti. Nel 2015, Inditex ha aperto il nono stabilimento, a La Coruña, ed esso è interamente composto da persone con disabilità fisica od intellettuale. Nel 2015 il progetto ha ottenuto un fatturato netto di mezzo milione di euro, con un investimento globale di 5,3 milioni.

## Catena del valore e principali componenti

- **Processi produttivi:** è un'azienda che punta su una strategia di integrazione verticale completa che le permette di controllare tutte le fasi della Supply chain dal design alla fabbricazione e vendita dei suoi prodotti. Differentemente dai suoi competitors, Inditex possiede stabilimenti produttivi a La Coruña in cui fabbrica circa il 50% dei prodotti distribuiti e venduti tramite le sue catene. Il restante 50% è in *outsourcing* ed i suoi *supplier* sono fornitori sia di capi finiti, sia di semilavorati che di servizi. Con questa divisione vengono raggiunti obiettivi quali la massima rapidità di risposta agli stimoli di mercato e la possibilità di commercializzare prodotti di modesta qualità a prezzi contenuti grazie ad un approvvigionamento globale.
- **Design:** att primariaaaa partendo dal presupposto che Zara si distingue proprio per avere un'offerta adattata per macro-aree geografiche in base alle esigenze ed ai gusti dei consumatori, sono presenti oltre 500 designer al suo interno, i quali creano e sviluppano le nuove proposte per le differenti etichette. Ogni anno vengono disegnati più di trentamila modelli (la maggior parte per Zara) e vengono distribuiti nei punti

vendita circa due volte alla settimana. Curiosità: esiste un assortimento di prodotti destinato all'emisfero settentrionale del nostro pianeta e un altro rivolto all'emisfero meridionale.

- **Logistica:** è tutta questione di *agilità*. È un fattore chiave per l'azienda, la quale gestisce questo aspetto grazie a 8 centri dislocati nel territorio spagnolo. In essi è usata la tecnologia RFID (di cui parlato nel secondo capitolo) che ha comportato un determinante cambiamento nel sistema manageriale con cui viene gestita la comunicazione tra i centri di controllo ed i punti vendita.
- **Strategia di prezzo:** la scelta di posizionarsi nel mercato come marchi di prodotti a prezzi convenienti non viene messa in atto in tutte le aree geografiche di interesse. Infatti Zara ha penetrato i mercati asiatici proponendosi come un marchio di livello superiore, facendo così percepire alla clientela asiatica un valore maggiore rispetto a quella percepita dagli occidentali e rendendola così disponibile a pagare un prezzo più elevato.

### Swot Analysis

Per concludere, riporto una personale analisi di quelle che sono le prospettive di questa compagnia e per fare ciò mi sono avvalsa di una SWOT ANALYSIS: essa è uno strumento di analisi e pianificazione strategica basata sulle seguenti quattro dimensioni (vedi tabella) (Grandinetti, 2008). L'analisi congiunta di esse porta a formulare quella che più si avvicina ad una strategia di business sostenibile sia per mantenere l'impresa all'interno di un settore, sia per valutare se immetterla o meno in un nuovo contesto competitivo.

|                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Punti di forza:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta flessibilità</li> <li>• Fatturati in costante aumento</li> <li>• Strategia basata sul tempo</li> <li>• Marchio in espansione mondiale</li> </ul> | <p>Punti di debolezza:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costante pressione rivolta agli stilisti per il turnover dei capi</li> <li>• Potere direttivo incentrato sulla figura del presidente</li> </ul> |
| <p>Opportunità:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Continua espansione del marchio a livello mondiale</li> <li>• Acquisizione di nuovi marchi e relativo abbassamento dei costi</li> </ul>                  | <p>Minacce:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercato instabile</li> <li>• Entrata di nuovi competitors</li> <li>• Ribasso nel mercato della borsa</li> <li>• Congiunta economica negativa</li> </ul>    |

Swot Analysis di Inditex. Fonte: personale

## CONCLUSIONI

Da sempre il campo della moda mi affascina ed incuriosisce. Non parlo di un punto di vista estetico o superficiale, ma per il semplice fatto che lo ritengo essere l'unica realtà che socialmente ed economicamente parlando non crollerà facilmente. È un ambito che accomuna le persone, sia per il gusto che per l'interesse che suscita in esse. Il Fast Fashion è quel fenomeno strategico che sta cavalcando l'onda del mercato dell'abbigliamento e non, imponendo sempre più velocemente il suo ruolo di leader. Ad esso inoltre si deve il merito di aver mantenuto in vita alcuni settori industriali dei paesi più avanzati, altrimenti destinati al declino.

Le persone non rinunceranno mai a comprare il vestito o l'accessorio che piace e sempre vorranno curare il proprio aspetto. Perciò il Fast Fashion offre capi, accessori e molto altro alla portata di chiunque, anche nei periodi di crisi economica.

In quello che è il settore della moda veloce la filiera produttiva, i rischi e gli investimenti sono gestiti in una maniera diversa, nuova, che rispecchia un'organizzazione pensata per affrontare un mercato fortemente competitivo e variabile qual è quello della moda. Personalmente infatti ho scelto di parlare del gruppo Inditex perché esso all'interno della propria architettura di marca di 8 etichette comprende tutte le tipologie di prodotto (dall'abbigliamento, all'accessorio, all'intimo, ai capi sportivi fino ai beni per la casa) e perciò, secondo il mio punto di vista, rappresenta l'emblema dell'azienda che accumula importanti vantaggi rispetto ai modelli produttivi tradizionali.

Il Fast Fashion dimostra inoltre come la prossimità geografica e culturale possa compensare i differenziali di costo delle produzioni delocalizzate internazionali. Questo perché? Semplice: non si tratta di costo produttivo come leva competitiva, ma della capacità delle aziende di rispondere in modo immediato, facile ed efficace così da soddisfare tutte le diverse esigenze del mercato. Tutto questo infatti lo si può compiere gestendo e controllando la produzione del tessile nelle vicinanze del *core* aziendale. Così facendo l'impresa mantiene il controllo della *supply chain* focalizzando la propria attenzione sulla gestione delle fasi a valle della catena di fornitura perché attraverso lo svolgimento dei processi distributivi e di vendita riesce a dominare le dinamiche competitive dei mercati attuali ed a creare quello che è il valore del prodotto moda. Valore che nasce dal coordinamento di tutti gli input creativi, e non, del ciclo produzione/consumo dovuto alla natura ibrida della moda che quindi favorisce, e nella moda

veloce impone, che l'impresa si organizzi e sia in grado di crearlo in ogni singola fase produttiva in modo coerente e coordinato. (Cietta, 2008)

Per concludere, queste imprese non sono semplicemente *market-driven* e quindi orientate dai consumatori, bensì orientano esse stesse l'individuo a comprare specifici capi nella quantità e qualità da loro stabilite e soprattutto in uno specifico momento, ovvero quello che loro stesse hanno deciso per la durata di ogni offerta. In altri termini: da un lato disegnano e creano quello che la gente vuole, mantenendosi quindi sempre ad un passo in avanti perché portano in negozio quello che piace alle persone. Dall'altro lato invece riescono strategicamente a portare i consumatori a comprare subito un capo di loro interesse, spaventati dalla possibilità concreta di non trovarlo più disponibile già dal giorno successivo.

# BIBLIOGRAFIA

- Arrigo E. (2015), *Market-Driven Management nelle imprese del Fast Fashion*, Giappichelli Editore
- Badia E. (2013), *ZARA. Come si confeziona il successo*, Egea Editore
- Battaglia H. (gennaio 2010), *MarkUp* pg 46-48
- Bruce M., Daly L. (2006), *Buyer behavior for fast fashion*, Journal of Fashion Marketing and Management, 10 (3), pg 329-344
- Caro F., Martinez-de-Albinez V. (2012), *Fast Fashion: Business Model Overview and Research Opportunities*. To appear in Retail Supply Chain Management: Quantitative Models and Empirical Studies, 2a edizione, Narendra Agrawal and Stephen A. Smith (Editors), Springer, New York
- Christopher M., Lowson R., Peck H. (2004), *Creating agile supply chains in the fashion industry*. International Journal of Retail and Distribution Management, 32 (8), pg 367-376
- Cietta E. (2008), *La rivoluzione del fast fashion. Strategie e modelli organizzativi per competere nelle industrie ibride*, Franco Angeli Edizioni
- Costa G., Gubitta P., Pittino D. (2014), *Organizzazione aziendale, Mercati, gerarchie e convenzioni*. McGraw-Hill Education
- Di Bernando, Gandolfi e Tunisini (2013), *Economia e management delle imprese*, Hoepli
- Enciclopedia Treccani (2012), *Lessico del XXI secolo*
- Grandinetti R. (2008), *Marketing*, Carocci Editore
- Hines T. (2006), *Fashion marketing: Contemporary Issues*, BH
- Lee H. L. (2004), *The Triple-A Supply Chain*. Harvard Business Review, Oct. pg 102-112
- Pisa P. (2003), *Messaggero 01/05/2003*, Cronache Italiane, pg 13
- Report Annuale di Inditex, 2015
- Sull D., Turconi S. (2008), *Fast Fashion lessons*. Business Strategy Review, 19 (2) pg 4-11

# SITOGRAFIA

[www.inditex.com](http://www.inditex.com)

[www.repubblica.it/venerdi/reportage/2016/01/15](http://www.repubblica.it/venerdi/reportage/2016/01/15)

[www.vogue.it/encyclo/moda](http://www.vogue.it/encyclo/moda)

[www.zara.it](http://www.zara.it)



