



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E
AZIENDALI "MARCO FANNO"**

**CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN ECONOMIA
INTERNAZIONALE**

***LM-56 Classe delle lauree magistrali in SCIENZE
DELL'ECONOMIA***

Tesi di laurea

**INNOVAZIONI ORGANIZZATIVE NEL RETAIL: UN
CONFRONTO FRA ZARA E BENETTON**

***ORGANIZATIONAL INNOVATIONS IN RETAIL: A
COMPARISON BETWEEN ZARA AND BENETTON***

Relatore:

Prof. BELUSSI FIORENZA

Laureanda:

ANTIGA MARTA

1084155

Anno Accademico 2014/2015

A me.

SOMMARIO

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO 1	7
BUSINESS MODEL	7
1.1. Business Model	7
1.1.1. BM come nuova teoria	7
1.1.2. Definizione di BM.....	11
1.1.3. BM e strategia	12
1.1.4. BM e e-commerce	13
1.2. Business Model nel mondo fashion	14
CAPITOLO 2	21
BENETTON	21
2.1. Il gruppo Benetton	21
2.1.1. Principali innovazioni organizzative introdotte nel corso del tempo	23
2.1.2. Attuale struttura del Gruppo Benetton	28
2.2. Cambiamento di strategia: da market driving a market driven	30
2.2.1. Integrazione verticale ed entrata nei mercati emergenti.....	31
2.2.2. Sistema informativo	35
2.2.3. Logistica automatizzata e modello di stoccaggio multi-hub	36
2.2.4. Delocalizzazione della produzione.....	37
2.3. Risultati del cambiamento	39
2.3.1. Riassetto del gruppo	42
2.3.2. Situazione attuale del gruppo	44
CAPITOLO 3	49
ZARA	49
3.1. Il gruppo Inditex	49
3.1.1. Principali innovazioni organizzative introdotte nel corso del tempo	55
3.1.2. Zara	57
3.2. Ragioni del successo	59
3.2.1. Integrazione verticale	59
3.2.2. Riduzione del lead time	60
3.2.3. Information technologies.....	61

3.2.4. Meno quantità, più stili.....	61
3.2.5. Target market e target pricing	62
3.3. Business Model	63
3.3.1. Design	64
3.3.2. Produzione.....	66
3.3.3. Distribuzione	70
3.3.4. Negozi	71
3.4. Aspetti critici.....	73
CAPITOLO 4	77
CONFRONTO FRA DUE BUSINESS MODEL: ZARA VS BENETTON	77
4.1. Dati a confronto.....	77
4.1.1. Integrazione supply chain.....	78
4.1.2. Produzione.....	78
4.1.3. Distribuzione	79
4.1.4. Fatturato	80
4.1.5. Negozi	82
4.1.6. Vendita online	83
4.1.7. Pubblicità.....	85
CONCLUSIONI	87
BIBLIOGRAFIA	89

INTRODUZIONE

Zara e Benetton sono due tra i brand di abbigliamento più famosi al mondo. Entrambe attualmente sono considerate società del fast fashion, vale a dire imprese che offrono ai consumatori capi alla moda rinnovati in tempi brevi.

Il settore del fashion ha ormai raggiunto la saturazione, è popolato da molti competitors e, per attrarre i clienti nel proprio punto vendita, i negozi devono costantemente rinfrescare l'assortimento proponendo capi sempre all'ultima moda.

Il confronto tra i due brand ha l'obiettivo di far emergere quali sono le caratteristiche che determinano un vantaggio competitivo in questo settore; inoltre l'elaborato si propone di evidenziare quali sono i fattori che costituiscono un limite al raggiungimento delle massime performance in termini di time to market e soddisfazione delle richieste dei clienti.

Il primo capitolo spiega teoricamente il concetto di business model: partendo dalla nascita del termine, si esaminano gli effetti dell'introduzione delle ICT nelle strategie delle imprese. Si vedrà che le nuove tecnologie hanno cambiato il modo in cui le società competono tra loro, quindi il modello di Porter non è più attuale per definire le strategie di un'impresa: al suo posto si è fatta strada la nuova teoria del business model. Successivamente questo concetto viene poi declinato in modo più specifico per le imprese nel settore del fashion, che ad oggi si suddividono in tre macro categorie: imprese del pronto-moda, le imprese del programmato e le imprese del pronto-programmato.

Il secondo capitolo tratta dell'azienda Benetton. Dopo una breve introduzione sul profilo della società e dell'innovazione del tinta in capo che l'ha resa famosa, vengono analizzati i principali cambiamenti di strategia che hanno cambiato l'orientamento dell'azienda da *market driving* a *market driven*. Successivamente sono presentati i risultati di questo cambiamento, focalizzando l'attenzione soprattutto sulle difficoltà che sono state riscontrate durante l'applicazione di tale progetto. Infine viene descritta l'attuale situazione del gruppo, in termini di fatturato e di riassetto del gruppo stesso.

Il terzo capitolo è dedicato a Zara, l'azienda spagnola che funge da *benchmark* per tutte le altre aziende del settore. La grande innovazione di processo che ha introdotto ha coniato il termine "fast fashion", infatti tale azienda è considerata la fondatrice del pronto moda. Dopo aver esaminato quali sono le ragioni che costituiscono il successo di questo brand, vengono analizzati in dettaglio gli elementi che costituiscono il business model (vale a dire design, produzione, distribuzione e negozi) al fine di evidenziarne i punti di forza e di debolezza.

L'ultimo capitolo, infine, raccoglie i dati sulle due società e li mette a confronto allo scopo di esaltarne le caratteristiche comuni, ma soprattutto di evidenziare quali sono gli elementi tra i due business model che assicurano una performance aziendale maggiore rispetto ai competitors.

CAPITOLO 1

BUSINESS MODEL

1.1. Business Model

Il concetto di business model è un concetto vastissimo. Questa nozione ha cominciato ad assumere importanza e ad essere analizzata dagli studiosi in concomitanza con la diffusione di internet e delle ICTs (Information and Communication Technologies). Grazie alla disponibilità di queste nuove tecnologie, le imprese hanno cominciato a ri-organizzarsi in quanto hanno dovuto far fronte ad un mercato sempre più volatile, incerto e competitivo; al fine di mantenere il vantaggio competitivo guadagnato nel tempo, sono state costrette ad adattarsi a questi cambiamenti esterni, creando nuovi business model in grado di combinare la tradizione con l'innovazione. La tecnologia è un elemento inscindibile del business model in quanto essa costituisce il fattore chiave per definire il vantaggio competitivo di un'impresa e quindi il suo successo (Savarese, 2015).

Il business model quindi oggi rappresenta una nuova unità di analisi, diversa dal prodotto, dall'impresa e dal settore (Zott et al., 2011).

1.1.1. BM come nuova teoria

Il business model serve per gestire la catena del valore di un'impresa al fine di permettere una pronta reazione ai bisogni emergenti dei consumatori e per gestire il flusso di informazioni interne ed esterne all'azienda.

Il primo studioso che ha introdotto il concetto di *value chain* è stato Porter (1985): questo modello permette di analizzare tutte le attività svolte da un'impresa e le interazioni che si instaurano tra loro, le quali creano un vantaggio competitivo. In particolare Porter sostiene che non si possa comprendere il vantaggio competitivo di un'azienda limitandosi a studiare l'impresa nel suo complesso; è necessario invece analizzare separatamente tutte le funzioni in quanto ognuna di esse può essere la base

della strategia di differenziazione o di costo. Ogni organizzazione, secondo lo studioso, è composta da nove processi: cinque primari (che contribuiscono direttamente alla creazione di prodotti e servizi) e quattro di supporto (a quelli primari, contribuendo in via indiretta alla creazione di valore), come si può vedere dalla immagine seguente.

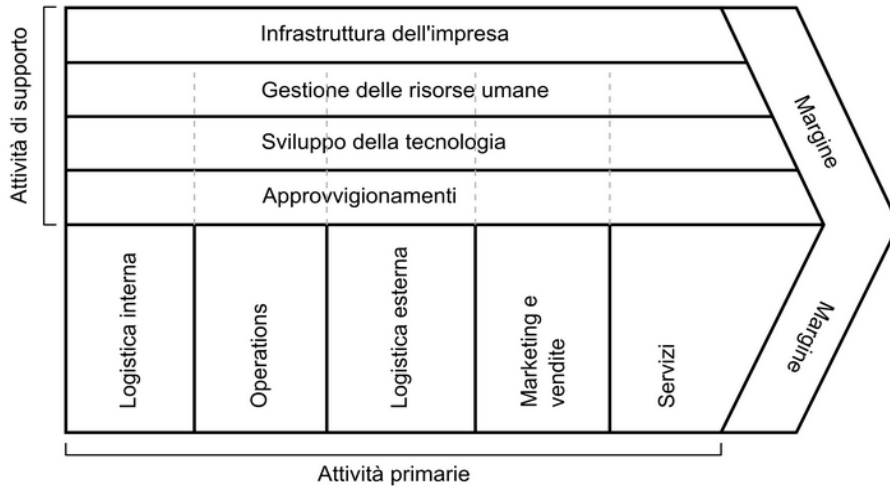


Figura 1.1.: value chain di Porter

Tutte queste attività sono distribuite lungo una catena del valore (value chain), la quale rappresenta il modello di creazione di valore per un'impresa. Combinando in modo diverso queste attività si possono avere due tipi di vantaggio competitivo alternativi, che si concretizzano o nella strategia di costo (svolgendo le funzioni al più basso costo possibile) o nella strategia di differenziazione.



Figura 1.2.: strategie competitive di Porter

Con l'avvento nelle nuove tecnologie, però, le imprese possono raggiungere un vantaggio competitivo in altri modi, in quanto l'efficienza e la differenziazione possono essere perseguite adottando un'unica strategia (Savarese, 2015).

Tuttavia alcuni studiosi continuano a sostenere la teoria di Porter: per ottenere un vantaggio competitivo è necessario perseguire alternativamente o la strategia di costo o quella di differenziazione (focalizzandosi su un settore intero o su una nicchia di mercato); non è possibile perseguirle entrambe in quanto la value chain che supporta una o dell'altra strategia sono diverse.

Come evidenziato da Savarese (2015), però, il modello di Porter non è più applicabile alle imprese moderne, perché il veloce sviluppo delle ICT ha completamente modificato il modo in cui le società competono a livello globale: oggi la creazione del valore non viene più ricercata focalizzandosi solo una attività specifica, ma interessa tutta l'intera value chain. Innanzitutto, mentre per Porter il centro focale della catena del valore di un'impresa è il vantaggio competitivo (l'attenzione è posta ai processi produttivi per diminuire i costi o per differenziarsi), con la nuova teoria dei business model l'interesse si sposta verso i bisogni emergenti dei consumatori e la creazione di valore per ogni specifico segmento di mercato (sulla base di queste informazioni si modella il BM); tale traslazione è stata resa possibile grazie alle innovazioni tecnologiche che permettono di gestire il flusso di dati dall'esterno all'interno dell'azienda e viceversa. Il primo elemento che segna la rottura con il modello di Porter è quindi la presa in considerazione dei bisogni dei consumatori, i quali diventano il punto di partenza su cui elaborare la strategia competitiva e le fondamenta per la crescita della società. È dimostrato che le imprese performano meglio se riescono ad offrire ai clienti ciò che effettivamente vogliono; questo modo di vedere il contesto economico è alla base del nuovo concetto di business model.

In secondo luogo, le ICT hanno reso possibile anche perseguire contemporaneamente la strategia di costo e di differenziazione (possibilità non presa in considerazione da Porter). Le imprese quindi non competono più in termini di efficienza e differenziazione, ma attraverso le innovazioni (Comes, Berniker, 2008).

Tutti i nuovi business model nascono in seguito a delle variazioni apportate alla catena del valore. Queste variazioni possono avvenire nella prima parte supply chain (disegno, approvvigionamento materie prime, produzione) oppure nella fase finale

(distribuzione, vendita e analisi sul cliente): nel primo caso si crea un nuovo modello di business grazie all'introduzione di una innovazione di prodotto, mentre nel secondo caso grazie ad una innovazione di processo. Questa differenza, ai fini dell'efficacia del nuovo modello di business, è poco rilevante in quanto il business model rappresenta oggi un nuovo tipo di innovazione, oltre a quelle tradizionali di prodotto, processo e organizzative, dato che coinvolge nuove forme di cooperazione e collaborazione (Zott et al., 2011).

I business model che più rivoluzionano un settore sono quelli che non si limitano a gestire le risorse nel modo più efficiente, trasferendo ricchezza da una impresa ad un'altra, ma sono quelli che creano nuova domanda e quindi ulteriore guadagno.

Essi sono importanti perché creano valore, non la tecnologia o il prodotto finito. Allo stesso modo quindi non sono la tecnologia o i beni che creano valore, ma è il modello di business. Quest'ultimo deve essere idealizzato in modo tale da riuscire a trasferire il valore creato al consumatore finale e a catturare il consumatore finale al fine di trarre un guadagno. I modelli di business sono fondamentali per spiegare come una società crea valore, quali sono le sue performance e quali i suoi vantaggi competitivi. Il modo in cui viene organizzato un business model determina il successo o meno della società stessa perché definisce il modo in cui essa usa le sue risorse per offrire al cliente un bene dal valore aggiunto, traendone un guadagno (Zott et al., 2011).

Un business model ha successo nel momento in cui è in grado di rappresentare in modo migliore le alternative che sono già esistenti; nel momento in cui un modello di business rimpiazza completamente un vecchio modo di organizzare le attività e diventa un esempio da copiare per le generazioni future di imprenditori, questo è da considerarsi un business model di successo (Magretta, 2002).

È inoltre importante tenere costantemente sotto controllo l'efficienza del proprio business model. I profitti sono un immediato indice da analizzare per verificare se il modello adottato da un'azienda sta funzionando. Nel momento in cui una società non è riuscita a raggiungere gli obiettivi che si era prefissata, significa che il modello di business implementato non è appropriato per quel settore oppure per quell'ambiente e quindi deve essere revisionato. Qualsiasi business model è suddiviso in due macro parti: le scelte (operate dal management) e le conseguenze. Se le conseguenze non sono in linea con la strategia adottata, significa che le scelte poste in essere dai vertici aziendali

non sono state corrette. Soprattutto nel caso in cui si voglia penetrare un nuovo mercato, la definizione del business model corretto è un procedimento di “prova ed errore”. Non tutti i paesi al mondo sono uguali, quindi non è detto che il modello che ha funzionato per un mercato vada bene anche per gli altri. Tenendo sotto controllo i risultati dell'impresa si testa periodicamente l'efficienza o meno del modello, riuscendo così ad intervenire tempestivamente per apportarne le dovute modifiche al fine di ottenere una performance positiva nel tempo (Magretta, 2002).

Se un'impresa vuole emergere in un ambiente economico incerto, deve costantemente cercare nuove forme di organizzazione, nuove tecnologie, nuove relazioni e opportunità da sfruttare. Le ICT aiutano in questa ricerca e quindi a rimanere competitivi.

Molto spesso, i nuovi business model falliscono perché sono costruiti in base a false assunzioni sul comportamento dei consumatori. Anziché essere soluzioni ai problemi reali che le persone devono affrontare, sono soluzioni in cerca di problemi da risolvere. Qualsiasi modello deve essere sviluppato con l'obiettivo di risolvere i bisogni dei consumatori e per tale motivo è necessario avere una profonda conoscenza dei loro desideri e dei loro valori.

1.1.2. Definizione di BM

In letteratura non si trova una definizione di business model che sia condivisa da molti studiosi, perché essi non hanno una visione univoca del termine, ma la declinano in moltissime sfaccettature. In tutte le spiegazioni del concetto però si può individuare l'idea di fondo del BM come un nuovo modo di creare valore e di ottenere un vantaggio competitivo (Savarese, 2015).

Tra le varie definizioni date dagli esperti del settore, quella che secondo me è più incalzante e stimolante è quella data da Magretta (2002), nel suo articolo “Why business models matter”, il quale recita: i business models sono *“stories that explain how enterprises work. A good business model answers Peter Drucker's age old questions: Who is the customer? And what does the customer value? It also answers the fundamental questions every manager must ask: How do we make money in this business? What is the underlying economic logic that explains how we can deliver value to customers at an appropriate cost?”*

Ogni azienda quindi dovrebbe dare delle risposte ben precise a queste domande, al fine di definire il proprio business model.

Una definizione più completa e puntuale del concetto è data da Saverese in “The rise of new theory: business model concept” (2015) che definisce il BM come “*the logic used by firms to organize its resources. A BM is the realized strategy based on idiosyncratic resources of the firms and technological opportunities related to the ICTs*”.

Il business model spiega quindi come le risorse e le varie attività aziendali si intrecciano e interagiscono tra loro grazie alle ICT, al fine di realizzare la strategia d’impresa, la quale è specifica e personale per ogni azienda (Richardson, 2008).

1.1.3. BM e strategia

Non tutti gli studiosi sostengono che il concetto di business model coincida con quello di strategia. Alcuni sostengono che il BM sia il risultato della strategia, mentre altri ritengono che sia il modo attraverso cui la strategia viene implementata, creando valore.

Io condivido l’opinione secondo cui il business model non è la strategia dell’azienda. Il business model descrive come i vari elementi che costituiscono una società sono intrecciati e coordinati tra loro; la strategia, invece, è l’insieme delle scelte poste in essere per competere con la concorrenza. Dalla strategia di business si definisce il modello di business. Quindi la differenza principale tra il modello di business e la strategia di una società, è che mentre la strategia viene posta in essere per affrontare i competitors, il business model prende in considerazione solo gli elementi imputabili all’azienda stessa, tralasciando tutto il resto. Per essere leader di un mercato non è necessario avere un business model unico. Per differenziarsi dai competitors, una società può avere lo stesso business model di un’altra, ma ciò che deve essere differente ed inimitabile è la strategia (in termini di diversi clienti e mercati target, prodotti e servizi offerti e tipo di valore creato). Una strategia competitiva spiega come una impresa fa’ le cose meglio dei suoi concorrenti, e fare le cose meglio significa essere diversi. Le società raggiungono risultati migliori quando sono uniche, cioè quando fanno qualcosa di singolare, in un modo tale che le altre società non riescono a copiarlo. (Magretta, 2002).

Quindi, anche se un business model può essere copiato, per diventare dei leader in un determinato mercato è necessario sviluppare una strategia competitiva unica per differenziarsi dalla massa.

1.1.4. BM e e-commerce

L'introduzione delle ICT ha favorito lo sviluppo di nuovi business model e innovato il modo attraverso cui le imprese fanno business.

Dato che il BM è basato e dipende dalle tecnologie, si possono creare modelli di business completamente informatizzati, vale a dire modelli di e-commerce: tale fenomeno ha favorito l'emergere di nuove imprese completamente digitalizzate, che focalizzano la propria strategia di impresa solamente su un'attività specifica della value chain; quindi in questo settore il modello teorizzato da Porter è ancora valido (Savarese, 2015).

La vendita on-line è oggi una delle più grandi opportunità che possono essere sfruttate da chi ha un'attività, principalmente per tre motivi:

- Elimina le barriere di spazio e temporali tra il venditore e il compratore
- Permette di perseguire una strategia di costo. Ci sono molti siti che gestiscono la vendita on-line di prodotti fashion a costi molto inferiori rispetto a quelli di mercato (ad esempio Vente-privee.com o Privalia). Questi rappresentano un esempio di nuovo business model basato sulle vendite flash e il loro successo è dato dal nuovo modo di fare business, collegato ad una strategia di costo (Savarese, 2015).
- Permette di perseguire una strategia di differenziazione. Grazie ad internet è possibile operare su nicchie di mercato e customizzare al massimo il prodotto offerto. Ci sono siti come personalshoes.it, shoesofprey.com, NIKEiD, che permettono di costruire il proprio modello di scarpe o magliette personalizzato, scegliendo i colori e le forme che più si preferiscono. Il prodotto finito logicamente costa di più rispetto ad un prodotto non customizzato che si trova nel mass market, ma questo è il prezzo da pagare per avere un paio di scarpe unico al mondo.

In questo settore quindi la creazione del valore e del vantaggio competitivo non coinvolge necessariamente tutta la catena del valore. La trasformazione da imprese

tradizionali a imprese virtuali, reso possibile grazie alle nuove tecnologie, ha comportato anche il cambiamento della base del vantaggio competitivo, che è oggi rappresentata dalle ICT (Savarese, 2015).

1.2. Business Model nel mondo fashion

Il settore del fashion è caratterizzato da un ciclo di vita del prodotto corto, alta volatilità e bassa previsione della domanda (questa è la sfida più grande che le imprese di questo settore devono affrontare), altissima varietà di collezioni e vendita dei capi affetta da stagionalità (Wong, Guo, 2010). Inoltre, anche i comportamenti dei consumatori sono cambiati: con l'avvento della crisi economica essi sono diventati più *price-sensitive* rispetto al passato.

Nel mondo fashion quindi il successo di una azienda rispetto ai competitors dipende principalmente da due fattori:

1. Brand reputation
2. Management dei tempi: al minore tempo di approvvigionamento delle materie prime, di produzione e di consegna ai punti vendita, corrisponde il maggior vantaggio competitivo.

Per tale motivo tutte le aziende che operano in questo settore cercano di accorciare quanto più possibile le varie fasi del ciclo produttivo; tuttavia questa operazione non è semplice, in quanto si devono affrontare molti ostacoli, sia a monte della catena del valore che a valle.

Oggi, quindi, il vantaggio competitivo non viene più ricercato attraverso una strategia basata sul prezzo e/o sulla qualità, ma esso si basa sulla *quick response*¹ e sul know-how posseduto dall'azienda. Questi sono gli elementi che rendono un business model vincente. Caratteristica peculiare del settore fashion è che per avere successo in tale ambito non è necessario essere dei leader, ma è sufficiente essere dei follower: mentre i leader determinano le tendenze secondo le proprie strategie nei luoghi storici della moda (come Parigi, New York, Milano,...), i follower puntano sul time management (intercettare velocemente i nuovi trend di mercato e farli arrivare nei negozi prima dei concorrenti) (Vona, 2003).

¹ QR = quick response. Tecnica di risposta rapida alla domanda del mercato attraverso la raccolta continua di dati dal mercato, una ripianificazione veloce e processi di produzione / distribuzione molto veloci. Fonte: <http://www.dizionariologistica.com/dirdizion/qr.html>

Le imprese d'abbigliamento possono essere classificate in tre tipologie, a seconda delle loro tempistiche di produzione e del numero di collezioni realizzate in un anno. Queste sono: imprese del pronto-moda, del programmato e del pronto-programmato. (Vona, 2003).

- Imprese del pronto-moda: caratterizzate dalla *pull-strategy*. Sono alla costante ricerca di nuovi trend di mercato (sono follower, in quanto imitano gli stili nuovi, già lanciati da altri brand), al fine di riprodurli in collezioni da presentare ai negozi nel più breve tempo possibile. Durante tutto l'anno vengono lanciate numerose collezioni, e ogni tipologia di capo viene prodotta solamente in piccole quantità.

Per implementare questa strategia è necessario avere a disposizione una struttura produttiva reticolare molto flessibile al fine di ottenere il prodotto finito nel minor tempo possibile e distribuirlo immediatamente nei negozi per venderlo ad un prezzo abbordabile. La struttura distributiva deve possibilmente prevedere dei grossisti situati in luoghi facilmente raggiungibili dai retailers. La supply chain è quindi molto flessibile e reattiva ai cambiamenti (Macchion et al., 2011).

Solitamente questa tipologie di imprese internalizzano solo le fasi di progettazione, campionatura, taglio, fissaggio e spedizione, mentre le altre funzioni intermedie vengono esternalizzate.

Il vantaggio di questa strategia è che vengono minimizzati i due rischi principale delle aziende che operano nel settore fashion: quello dell'invenduto e quello della rottura di stock. Il rovescio della medaglia è che per proporre capi a prezzi molto contenuti e in breve tempo, la qualità non è delle migliori.

A seconda di come è organizzato il ciclo produttivo, si contraddistinguono due diverse categorie di imprese del pronto-moda: quelle prudenti e quelle che operano al buio. Le imprese prudenti, dopo la fase di campionatura, prevedono anche una fase di verifica nella quale si effettua un rapido test di mercato su clienti selezionati al fine di avere un feedback (positivo o negativo) sui nuovi prodotti che si vogliono introdurre nei punti vendita; solo i capi che hanno superato il test vengono lanciati in produzione. Le imprese che operano al buio, invece, non prevedono la fase di verifica, ma cominciano subito a produrre la

collezione una volta disegnata. Quindi è la presenza o meno della fase di verifica che contraddistingue queste due tipologie di aziende del pronto-moda.

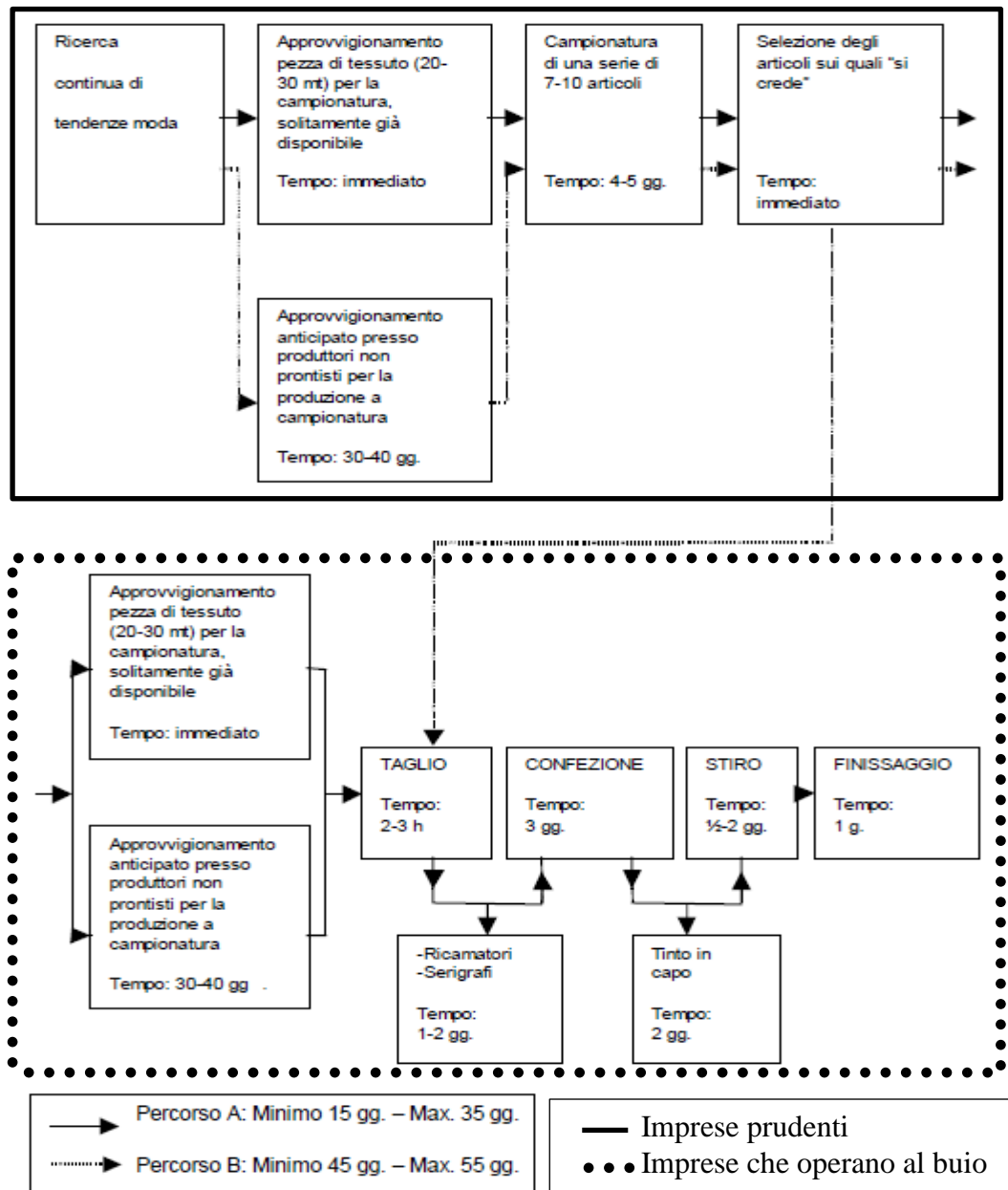


Figura 1.3.: percorsi operativi delle aziende del pronto-moda

Fonte: Vona R., (2003), "Marketing e produzione nel pronto-moda: il "modello" Zara"

Le imprese del pronto-moda solitamente adottano uno dei due diversi cicli operativi sotto riportati, che si differenziano per i tempi di approvvigionamento.

Per entrambe le alternative, l'impresa può scegliere di introdurre anche la fase di verifica, la quale comporta l'allungamento del ciclo di produttivo di circa una settimana.

L'approvvigionamento dei tessuti avviene in due momenti diversi: uno per la realizzazione dei campioni, e l'altro per la produzione in massa dei capi.

Nel percorso A il ciclo produttivo dura dai 20 ai 30 giorni in meno in quanto l'elemento fondamentale su cui si basa la scelta dei tessuti per la campionatura (e anche la produzione) è la disponibilità immediata dei tessuti stessi. Il percorso B, invece, dura di più in quanto i tessuti vengono scelti e ordinati presso terzi prima di produrre la campionatura, quindi i tempi di produzione si allungano per aspettare la disponibilità dei tessuti scelti.

- Imprese del programmato: caratterizzate dalla *push-strategy*. I disegni delle collezioni vengono fatti prima di conoscere le tendenze del mercato, quindi queste imprese mirano ad anticipare e ad imporre le mode, creando idee innovative e prodotti originali. Solitamente questo tipo di imprese programma solamente le due collezioni tradizionali per anno (autunno/inverno primavera/estate).

Il vantaggio di questa strategia risiede nell'originalità nelle collezioni presentate (in quanto non sono copiate da nessuno) e nella maggiore qualità dei capi. Lo svantaggio, invece, è che la durata del lead time si allunga di molto e che le collezioni devono essere programmate con un anno in anticipo sulla base delle previsioni di vendita (Macchion et al., 2011)

Una delle maggiori problematiche che si affrontano nel gestire questo tipo di imprese riguarda il tempo di consegna ai retailers. Tale problema può essere risolto in due modi: o anticipando gli ordini di materie prime per confezionare le collezioni (aumentando la rischiosità del business), oppure inserendo delle collezioni flash successivamente al lancio delle collezioni stagionali.

- Imprese del pronto-programmato: modello di gestione ibrido (*push and pull strategy*), che corrisponde alla seconda opzione descritta al punto precedente. Questo modello cerca di trarre i vantaggi sia della strategia del pronto-moda sia di quella del programmato: accompagnando alle collezioni stagionali programmate (quelle che necessitano di più tempo per essere idealizzate e

prodotte, in quanto più complesse) delle collezioni flash realizzate per particolari periodi dell'anno (ad esempio nei periodi di cerimonie) oppure a seguito di analisi delle tendenze di mercato, si è in grado di rinfrescare periodicamente l'assortimento del negozio, senza sopportare un grosso rischio d'impresa, rispondendo così prontamente alle richieste dei clienti che non potevano essere predette.

Le due collezioni principali continuano ad esistere, ma offrono meno varietà e sono costantemente integrate dalle collezioni più recenti; inoltre anch'esse vengono consegnate in piccoli lotti presso i punti vendita durante tutta la stagione di vendita, al fine di mantenere un allineamento tra la domanda del mercato e la fornitura nel negozio (Macchion et al., 2011).

I risultati di una ricerca condotta su 50 imprese italiane del fashion, riportata nell'articolo "*Redesigning supply networks in the fashion industry*" (Macchion et al., 2011), ha dimostrato che il requisito principale per implementare una strategia del pronto-programmato non è quello di disporre di una supply chain integrata verticalmente o di esternalizzare tutta la produzione a terzi; ciò che è fondamentale è avere una supply chain flessibile, reattiva, veloce ed efficiente per gestire le nuove collezioni.

Dalla stessa ricerca emerge la tendenza da parte di molte imprese che operano nel settore fashion di perseguire un modello di business differente, passando dal programmato al pronto-programmato. Tuttavia alcune imprese continuano a perseguire la strategia del programmato, ma con un approccio nuovo, volto a rafforzare l'attenzione sul prodotto e sul brand. Se un'azienda non è in grado di sopportare il cambiamento di strategia perché troppo costoso, focalizza i suoi sforzi sui suoi prodotti, mantenendo il proprio stile tradizionale, che è da tempo apprezzato dai consumatori, ricercando materie prime innovative e collaborazioni con i fornitori per riuscire ad offrire al cliente capi dalla qualità superiore e anche un servizio superiore (Macchion et al., 2011).

Secondo questa classificazione, Benetton inizialmente era un'azienda del programmato: era essa che imponeva la moda in quanto le collezioni venivano disegnate senza analizzare i trend e le richieste del mercato; successivamente ha modificato il proprio business model introducendo delle collezioni flash, diventando così un'azienda

del pronto programmato. Zara, al contrario, è nata come un'azienda del pronto-programmato e continua tutt'ora ad esserlo.

La seguente tabella indica il periodo medio in cui vengono fatti gli ordini e il tempo medio dopo cui i punti vendita hanno la disponibilità delle varie collezioni, nel caso di impresa del pronto-programmato:

Stagioni	Collezione base	Integrazione stagionale	Flash cerimonia	Flash tendenza
Autunno- Inverno	Ordini: giugno-luglio	Ordini: settembre-ottobre	Ordini: novembre	Ordini: inizio mese
	Disponibilità retail: settembre-ottobre	Disponibilità retail: novembre	Disponibilità retail: dicembre	Disponibilità retail: fine mese
Primavera- Estate	Ordini: dicembre-gennaio	Ordini: febbraio-marzo	Ordini: aprile	Ordini: inizio mese
	Disponibilità retail: febbraio-marzo	Disponibilità retail: aprile-maggio	Disponibilità retail: maggio	Disponibilità retail: fine mese

Tabella 1.1.: tempistica media del pronto-programmato

Fonte: Vona R., (2003), "Marketing e produzione nel pronto-moda: il "modello" Zara"

Ovviamente, da azienda ad azienda il lead time può essere più o meno dilatato ed inoltre anche la frequenza con cui vengono presentate le collezioni flash può essere maggiore o minore (in Zara per esempio il lead time è molto inferiore rispetto alla media e di collezioni flash ce ne sono due ogni settimana).

Negli ultimi anni, nel business del fashion, si stanno sempre più sperimentando nuove combinazioni di strategie mescolando insieme caratteristiche del "pronto" e del "programmato" al fine di trovare il trade off che offre il più alto vantaggio competitivo rispetto ai competitors (Vona, 2003).

L'unico modo per avere questo tipo di vantaggio competitivo, però, è quello di introdurre una innovazione tecnologica di processo; l'obiettivo principale è quello di accorciare la durata del ciclo produttivo, perché così facendo si ottengono molti vantaggi sia in termini di time to market che di efficienza e produttività (Vona, 2003).

Nel suo articolo "Marketing e produzione nel pronto-moda: il "modello" Zara". Vona riporta i risultati di una ricerca svolta nel 2002 su alcuni marchi del "pronto-

moda” femminile al fine di formulare delle considerazioni in merito al brand positioning e ai fattori di differenziazione maggiormente premiati dai clienti. Da questa ricerca è emerso che esiste una relazione tra il bisogno di stile (tendenza ed innovazione) e il desiderio di vestire con prodotti di qualità, ma questa relazione è inversamente proporzionale: più un consumatore è attento alla moda, meno è interessato alla qualità dei capi, e viceversa.

CAPITOLO 2

BENETTON

2.1. Il gruppo Benetton

Il gruppo Benetton nasce ufficialmente nel 1965 a Ponzano Veneto in provincia di Treviso con la fondazione della società “Maglierie di Ponzano Veneto dei fratelli Benetton” ad opera dei quattro fratelli Benetton: Luciano, Giuliana, Gilberto e Carlo.

La nascita di questa azienda è una storia curiosa da analizzare. Viste le difficoltà economiche in cui riversava la famiglia Benetton, ed in seguito alla morte del padre, Luciano (il più vecchio dei quattro fratelli) cominciò a lavorare come commesso in un noto negozio di abbigliamento a Treviso. Grazie a questa esperienza lavorativa a contatto diretto con i clienti, capì che la gestione tradizionale del negozio non era funzionale: la merce non era esposta nel punto vendita, ma i capi erano conservati all’interno di scatole accessibili solo da parte del personale. In tal modo per i clienti era impossibile accedere ai prodotti, avere a disposizione “a vista d’occhio” tutto il diverso assortimento e verificarne da vicino la qualità dello stesso. Questa intuizione fu molto importante per organizzare la gestione dei futuri punti vendita del gruppo.

Anche Giuliana si dava da fare per il sostentamento della famiglia, lavorando come apprendista in un laboratorio artigianale di maglieria della zona. L’inizio della storia del gruppo Benetton così come lo intendiamo noi ai giorni nostri, può essere ricondotta al giorno in cui Giuliana confezionò un maglione giallo per il fratello Gilberto. A quel tempo vedere un maglione tinto di un colore così particolare era una cosa insolita, ma allo stesso tempo attraente, ed ebbe un enorme successo tra gli amici di Gilberto, i quali cominciarono a richiedere maglioni simili. I fratelli capirono subito il potenziale di quella nuova tendenza che involontariamente avevano lanciato, così decisero di abbandonare ognuno il proprio lavoro e di cominciare a lavorare insieme per produrre maglioni colorati, non del tutto consapevoli dell’innovazione di prodotto che avevano creato.

Fin dall'inizio il target dei loro capi erano ragazzi giovani. Inizialmente si limitarono a produrre maglioni per retailers indipendenti locali, ma ben presto (negli anni '70 circa) cominciarono ad espandersi prima in Italia (con l'apertura nel 1966 del primo negozio Benetton a Belluno) e poi in tutto il mondo, partendo da Parigi (1969). Già nel 1978 l'export costituiva il 60% del fatturato; poi, in seguito alla saturazione del mercato italiano in primis ed europeo, nel 1980 fu aperto il primo negozio in Madison Avenue a New York, successivamente a Tokio (1982), e nel 1989 cominciò la penetrazione dell'Est Europa e dell'Unione sovietica.

Le altre aperture di stores più importanti su cui porre l'accento sono:

- 1999: apertura megastore a Hong Kong
- 2000: apertura nuovi negozi in Italia, Olanda e Belgio; apertura di megastore in Giappone, Mosca e Amburgo
- 2004: apertura store a Berlino, Parigi e Spagna
- 2008: penetrazione del Messico
- 2009: apertura nuovo store a Istanbul

Già dagli esordi della società è apparso chiaro che i fratelli Benetton volessero gestire la società in famiglia: Luciano si occupava della vendita e della promozione del prodotto, Giuliana del design e della concezione del capo, Carlo della produzione e Gilberto della gestione finanziaria (Favero, 2006a).

Poco dopo la produzione di maglioni, cominciarono a diversificare il portfolio di capi introducendo anche magliette e jeans. Questi, inizialmente, furono venduti sotto brands diversi (come Tomato, Jeans West, ecc.) perché nel gruppo non c'erano ancora le conoscenze e il know-how necessario per produrre questi capi con la stessa qualità rispetto ai maglioni, quindi, per non rovinare la reputazione del gruppo, questi prodotti non furono subito ricondotti al marchio Benetton.

Sempre negli anni '80, Benetton vide il passaggio da società a conduzione familiare a una società manageriale, con l'assunzione di manager specializzati proveniente dall'esterno dell'azienda. Grazie ai consigli di questi manager, al fine di minimizzare il rischio di impresa e massimizzare i guadagni, la società seguì la classica strategia di internazionalizzazione, vale a dire:

- I. Inizialmente *licensing*: cedettero il loro diritto sul brand ad imprese estere, in modo tale che queste potessero produrre merce a marchio Benetton e venderla nei loro

mercati di riferimento accollandosi tutto il rischio di impresa. Questa strategia di internazionalizzazione è molto conveniente per il cessionario nel caso in cui debba testare nuovi mercati a rischio pari a zero.

- II. Successivamente crearono della *Joint Venture* con imprese estere nei casi in cui l'esperienza di *licensing* fu di successo. In questo caso il rischio di impresa è maggiore, in quanto è accollato da entrambe le parti, sebbene sia suddiviso; ovviamente però anche i ricavi sono maggiori e il controllo sulla gestione di tutta la filiera produttiva anche.
- III. Infine vennero costruite delle filiali produttive estere, ma solo nei casi in cui effettivamente il mercato aveva un grosso potenziale in quanto questa forma di investimento è la più onerosa e di conseguenza la più rischiosa.

Questo graduale approccio fu seguito soprattutto per penetrare l'Asia e l'America, in quanto non era pensabile produrre in Italia, tingere i capi in Italia ed infine spedirli dall'altra parte del globo: oltre ad un problema di tempistiche e di costi di trasporto, c'era anche il problema delle restrizioni doganali.

2.1.1. Principali innovazioni organizzative introdotte nel corso del tempo

Benetton è nata come una società "*market driving*", vale a dire un'azienda che con le sue collezioni ispirava e trainava la moda nel mondo fashion e quindi era essa ad influenzare il mercato e non viceversa.

Nel corso degli anni sono state introdotti diversi cambiamenti che possono essere definiti innovazioni organizzative. Di seguito vengono elencate solo le principali (Filiari, 2015):

- *Layout del negozio*: inizialmente i negozi Benetton erano organizzati secondo lo schema classico, come descritto sopra, vale a dire disposizione della merce dietro i banconi e vendita super assistita con il personale che mostrava i prodotti ai clienti. Grazie a Tobia Scarpa (figlio di un famoso architetto dell'epoca, Carlo Scarpa), il layout degli store venne rimodulato, creando i c.d. *My Market*. Caratteristica di questo nuovo concept, è stata l'eliminazione dei banconi, e quindi della barriera tra la merce e il cliente, l'introduzione dell'esposizione della merce "a vista" negli scaffali e la realizzazione di vetrine

in modo tale che dall'esterno del negozio si potesse vederne l'interno. In questo modo vennero ridotti di molto i costi del personale, in quanto era necessario un numero minore di commessi per soddisfare le richieste dei clienti e di conseguenza il profitto per il punto vendita era maggiore. Inoltre, grazie alla maggior vicinanza del cliente alla merce, gli addetti alla vendita potevano ascoltare i commenti dei clienti sui capi direttamente nel punto vendita, e gli eventuali consigli per migliorare il prodotto (Favero, 2005).

- *Quasi-franchising*: la maggior parte dei negozi in cui veniva venduta la merce prodotta da Benetton non erano di proprietà degli stessi, ma di commercianti affiliati. Per gestire le relazioni con i punti vendita, Benetton sviluppò questo sistema organizzativo (è stata la prima società in Italia ad attuarlo) (Belussi, 1989) caratterizzato dall'esclusione dei grossisti nella formazione della catena del valore. Vendendo direttamente ai negozianti, Benetton si assicurava un margine maggiore sul venduto, ma, cosa più importante, il rischio d'impresa era ridotto al minimo in quanto la società non riacquistava l'inventario dei negozi e l'investimento per singolo punto vendita era minimo (spesso i Benetton anticipavano i soldi per l'apertura del negozio, assicurandosi così anche maggiore lealtà dei negozianti nei loro confronti). Il vantaggio per i punti vendita era quello di vendere un brand noto e forte, ad un prezzo suggerito dalla casa madre, in un negozio il cui layout era studiato e quindi definito da Benetton stessa; al contrario di quanto accadeva per i contratti di franchising standard, l'affiliato non era tenuto a pagare nessuna royalty per l'utilizzo dell'immagine, ma ovviamente dovevano vendere solo prodotti Benetton, e non godevano dell'esclusiva territoriale (Favero, 2005).
- *Relazioni con i fornitori*: Benetton è un caso classico della c.d. impresa a rete. Con questo termine si intende il decentramento della maggior parte delle proprie attività verso imprese sub-fornitrici. Essa infatti negli anni '80 e '90 affidava gran parte della produzione a centinaia di subfornitori locali nel distretto industriale tessile di Treviso e dintorni. Il resto della merce veniva prodotta nelle due fabbriche di Villorba (Treviso) e Monzambano, dove ci si

occupava anche del design e del controllo di qualità. I rapporti con i fornitori avevano le stesse basi che ispiravano i rapporti con i negozianti: erano tesi a massimizzare il guadagno, minimizzare il rischio finanziario e a sostenere una rapida e solida crescita. Benetton solitamente pagava i sub-fornitori meno dei competitors, però nonostante questo con ogni fornitore si creava un forte legame di fiducia tale da fidelizzarli al brand. Questa minor retribuzione veniva compensata dall'invio di ordini regolari, dal trasferimento di tecnologie e know-how proveniente dalla casa madre. Proprio in questo aspetto l'approccio di Benetton si è differenziato da quello delle altre imprese manifatturiere dell'epoca: la continua formazione dei subfornitori e il loro continuo aggiornamento sulle nuove tecnologie ha permesso la creazione e lo sviluppo del distretto industriale tessile del Veneto, formato da migliaia di piccole e medie imprese.

Dato che Benetton è il caso paradigmatico dell'impresa a rete, è opportuno analizzare più in profondità questo fenomeno. "L'impresa a rete si differenzia dalle comuni reti d'impresa per l'emergere di relazioni esclusive o fortemente sbilanciate in favore di un soggetto più forte (l'impresa leader), che tuttavia non si limita a coordinare produttori di piccole dimensioni, ma ne valorizza e ne mette in circolazione ogni eventuale contributo a un miglioramento dell'efficienza della produzione, grazie a una comunicazione migliore e più completa resa possibile dall'uso della tecnologia e al coinvolgimento di soggetti specializzati in funzioni diverse, dalla distribuzione alla logistica, dal design alla ricerca tecnologica. Questa modalità organizzativa consente a tutti i soggetti coinvolti di ridurre i rischi derivanti dalle fluttuazioni di mercato, dal momento che la stabilità del rapporto garantisce la qualità dei servizi, nonché di ripartire i costi di impianto e di investimento, utilizzando il credito come strumento per consolidare la continuità della relazione, e di sfuggire a eventuali restrizioni istituzionali, presentandosi formalmente come una serie di pure e semplici transazioni di mercato tra imprese" (Favero, 2006a).

- *Tinto in capo*: l'innovazione fondamentale per cui Benetton è conosciuta da tutti è stata l'invenzione del macchinario per il tinto in capo. Questa tecnica è

da alcuni considerata il predecessore del fast fashion, in quanto i capi non venivano più confezionati con fili pre-tinti, ma la tintura veniva posticipata in modo tale da far combaciare l'offerta dei negozianti con i colori più richiesti del momento. Il processo di produzione era così organizzato: i designer di Benetton disegnavano i prodotti avvalendosi della tecnologia CAD. Il disegno veniva direttamente inviato al macchinario che tagliava la stoffa non pre-tinta, formando la sagoma del capo. Dopodiché l'assemblaggio delle varie parti che formavano un unico prodotto veniva portato a termine da sub-fornitori esterni. Una volta completato il prodotto, questo veniva riportato alla sede centrale per la tintura.

I retailers, per ogni collezione (primavera e autunno), dovevano ordinare il numero di maglioncini “al naturale” con un anno in anticipo, ma potevano specificare di quale colore tingerti una volta cominciata la stagione di vendita, ordinando i colori più richiesti. Il tinto in capo ha quindi permesso una drastica riduzione dei costi dovuta principalmente a due ragioni: meno costi di stoccaggio e meno invenduto; dall'altro lato ha anche portato vantaggi molto importanti per l'azienda: adeguamento più veloce ai colori di moda e minori rotture di stock, che significa maggiori vendite e quindi maggiori guadagni.

- *Pubblicità*: grazie alle campagne pubblicitarie realizzate dal fotografo Oliviero Toscani, il brand Benetton è diventato uno dei brand più conosciuti al mondo. Le sue immagini pubblicitarie sono state fin da subito identificate come non convenzionali e scioccanti; sono riuscite a dare a Benetton l'immagine di un marchio unico e multi etnico. Lo slogan “United Colours of Benetton” deriva proprio da una campagna pubblicitaria realizzata da Toscani nel 1984, intitolata “All the Colours of the World”: con questo slogan, il fotografo ha voluto associare esplicitamente la brand identity della società con i valori di pace, uguaglianza razziale e multi-etnicità. Esempi di immagini pubblicitarie realizzate da Toscani sono:



Figura 2.1: 1984, All Colors of the World



Figura 2.2: 1991, Bacio tra Prete e Suora

Con le sue idee non convenzionali, Oliviero Toscani ha creato il concetto di social advertising: attraverso le immagini trasmetteva alle persone l'impegno che Benetton aveva assunto nel parlare di problematiche social-politiche come

la guerra, l'abuso di droghe e il razzismo. Nelle sue campagne l'immagine di Benetton e i suoi prodotti non erano mai in primo piano: l'obiettivo della pubblicità era quello di far parlare e pensare le persone del problema sociale rappresentato nella pubblicità stessa. In questo modo, le immagini catturavano l'attenzione dei media sparsi in tutto il mondo, i quali ne facevano una sorta di recensione, che si trasformava in pubblicità virale e gratis per Benetton.

La collaborazione con Toscani finì nel 2000 in seguito ad una campagna pubblicitaria contro la pena di morte. A seguito di tale pubblicità, Benetton fu stata citata in giudizio dallo stato del Missouri e criticata dai familiari delle vittime detenute per aver ritratto con l'inganno i condannati a morte: Toscani non avrebbe specificato ai responsabili lo scopo per cui voleva ritrarre i condannati, cioè quello di realizzare una campagna pubblicitaria. Inoltre questo fatto fece terminare il contratto multimilionario con il retailer Sears, Roebuck & Co (GDO statunitense), che prevedeva la vendita dei capi Benetton in 800 dei suoi grandi magazzini.

Il successo di Benetton è dunque dovuto alle relazioni fiduciarie che venivano instaurate con i subfornitori, garantite da accordi informali, e dalla creazione di una rete di negozi, i quali “vendevano maglioni colorati ma dal taglio classico, tessuti in serie, rifiniti da lavoranti a domicilio e tinti solo all’ultimo momento con i colori alla moda” (Heskett, Signorelli, 1985).

Con la vendita degli stessi prodotti in tutto il mondo, in negozi con lo stesso stile in tutto il mondo, accompagnati dalla stessa pubblicità in tutto il mondo, è nato il global brand United Colors of Benetton.

2.1.2. Attuale struttura del Gruppo Benetton

Ad oggi è ben noto che Benetton non significa solo abbigliamento. Sebbene il core business dell'azienda è sempre stato quello dell'abbigliamento, nel corso degli anni la società ha diversificato i suoi investimenti in diversi campi: ristorazione, aeroportuale e autostradale, infrastrutture e servizi per la mobilità e nel settore immobiliare. Nel 2014 le partecipazioni più importanti detenute da Benetton erano in Autogrill spa (per il 50,1%) e in di World Duty Free spa (per il 50,1%) (Bilancio consolidato 2014, Benetton Group).

Il gruppo possiede diverse società sussidiarie. Le più importanti sono: Benetton Retail Italia S.r.l., Fabrica S.p.A. (centro di ricerca sulla comunicazione), Benetton Comercio de Produtos Texteis do Brasil Ltda, Benetton Trading USA Inc, Benetton Japan Co Ltd, Benetton International S.A., Benetton Russia O.O.O., Benetton India Pvt Ltd, Benetton Canada Inc and Benetton Retail Spain SL (Marketline, 2015).

Edizione S.r.l. è la società finanziaria che sta al vertice del gruppo Benetton. Essa ha l'obiettivo di far espandere al meglio le proprie partecipate e di rafforzare la presenza delle stesse nei campi di loro competenza, acquisendo nuove partecipazioni e facendo fruttare al massimo quelle che già detiene (sito www.benettongroup.com).

Attualmente fanno parte del Gruppo Benetton tre marchi:

1. United Colors of Benetton: *flagship brand* del gruppo Benetton, è uno dei marchi più noti al mondo. È il marchio che offre un abbigliamento casual, riconosciuto universalmente. Vengono prodotti a marchio United Colors of Benetton anche accessori per uomo e donna, come borse, portafogli, profumi e occhiali.
2. Undercolors of Benetton: comprende collezioni di intimo, mare, pigiama ed accessori per donna, uomo e bambino. Un'ampia selezione dei colori base viene arricchita ogni stagione con gli ultimi trend.
3. Sisley: il marchio più orientato al fashion, di forte personalità: sexy, non-convenzionale, con un'estetica di spinta contemporaneità.

Il gruppo è presente in 60 paesi del mondo con circa 5000 punti vendita in tutto il mondo.

La location privilegiata per i negozi è quella nei centri storici o nei centri commerciali e i nuovi punti vendita sfruttano ambienti altamente modulari per creare spazi in cui le collezioni, i loro colori e il loro design, possano presentarsi sempre più velocemente al consumatore in un contesto di vendita ancora più attrattivo, dinamico e interattivo.

La produzione annua è di circa 150 milioni di capi l'anno.

I dipendenti di Benetton Group sono circa 85.500 persone., di cui 2500 sono impiegati in Italia, soprattutto nelle sedi centrali di Ponzano e Castrette (il restante negli stabilimenti tessili e nei negozi).

La logistica è gestita centralmente a Castrette: da qui si compra la stoffa, viene assegnata la produzione ai terzisti (in Benetton non si produce pressoché nulla), si ricevono i prodotti finiti e si esegue il controllo di qualità su di essi ed infine si invia la merce ai punti vendita.

I terzisti italiani (circa 500) sono localizzati principalmente in Veneto, Puglia, Basilicata, Abruzzo, Campania e Calabria. In seguito al ricorso di fornitori esteri, Benetton ha creato tre sotto poli logistici: uno in Croazia, uno a Sahline (Tunisia) e, quello più importante, in Ungheria (che impiega circa 400 persone). Questi poli ricevono gli ordini direttamente da Castrette e a loro volta li assegnano ai subfornitori locali. Una volta che il prodotto è stato confezionato, viene rispedito a Castrette (sito www.edizione.it).

2.2. Cambiamento di strategia: da market driving a market driven

Il cambio di rotta nella strategia del gruppo Benetton avviene a partire dagli anni 2000. Questo cambiamento è stato più reattivo che pro-attivo, in quanto è stato innescato dall'arrivo sul mercato italiano di nuovi competitors aventi una struttura organizzativa del tutto innovativa, definiti *market driven*. Con questo termine si intende l'orientamento dell'impresa "all'apprendimento, alla comprensione e alla risposta alle percezioni e comportamenti dei clienti all'interno di una data struttura di mercato" (Jaworski et al., 2000): l'attività di impresa si basa dunque sul comprendere e sul reagire alle preferenze e ai comportamenti dei consumatori, attraverso le ricerche di mercato e l'introduzione costante di innovazioni incrementali. La prospettiva quindi è del tutto diversa rispetto alle imprese *market driving*: mentre queste non osservano il mercato per intercettare i nuovi trend emergenti e le richieste dei consumatori, ma si limitano semplicemente a sfornare nuove collezioni imponendone lo stile, le imprese *market driven*, al contrario, prima di disegnare nuovi capi fanno delle ricerche di mercato, guardando quale stile comincia ad affiorare tra i giovani e non, analizzando il venduto per capire quali abiti sono i più apprezzati e così via. Dopo aver chiarito quali capi possono essere graditi dai clienti, cominciano a produrli: solo le imprese che hanno interiorizzato questo orientamento sanno ex ante che i loro capi saranno acquistati dai clienti.

Benetton, vedendo diminuire la sua quota di mercato e, contemporaneamente, assistendo all'ascesa di competitors come Zara, ha capito che il modello di impresa che fonda la creazione del valore partendo dal design, e che fa leva sulle campagne pubblicitarie per guidare i gusti dei consumatori era diventato ormai obsoleto. Da questa nuova consapevolezza è cominciato il cambio di strategia, orientato a soddisfare i bisogni dei clienti, nel modo più veloce ed efficiente possibile, quindi orientato alla creazione di una società più competitiva (Fileri, 2015).

Come si può leggere dai vari report annuali del gruppo, dal 2002 l'obiettivo più importante è stato quello di monitorare e di rispondere nel modo più veloce ed efficiente possibile ai bisogni dei clienti. Questo obiettivo si è cercato di raggiungerlo innanzitutto rimodellando la strategia operativa della società, focalizzando le attenzioni nella velocità e qualità di risposta al mercato, in modo tale da ridurre il time to market. Concretamente, questo cambiamento è stato posto in essere trasferendo buona parte delle risorse destinate alla pubblicità, ad investimenti in IT (information technology), in processi di re-ingegnerizzazione, nella formazione del personale, nella delocalizzazione per abbattere i costi di produzione e nel *real estate* (settore immobiliare). Avere la proprietà diretta dei negozi era la condizione necessaria per poter dare il via a tutti questi cambiamenti, perché se non si poteva avere diretto accesso ai dati di vendita dei negozi, sarebbe stato inutile installare un sistema informativo integrato per raccogliere dati sui consumatori e sui fashion trends in tempo reale.

Di seguito analizzeremo i principali quattro cambiamenti introdotti a vari livelli della catena di valore del gruppo Benetton, che ne hanno modificato l'orientamento al mercato (Fileri, 2015):

2.2.1. Integrazione verticale ed entrata nei mercati emergenti

Il primo passo compiuto da Benetton è stato quello di integrare la società verticalmente. Per integrazione verticale di una società si intende la decisione di integrare all'interno dell'organigramma dell'impresa il maggior numero di passaggi che compongono la catena del valore, al fine di acquisire il controllo sugli input (integrazione a monte) o sugli output (integrazione a valle) o su entrambi. In particolare, con l'integrazione a valle, l'impresa assume il controllo di un'ulteriore funzione, successiva (in questo senso quindi "a valle") rispetto a quella che già ricopre.

A partire dagli anni '80, Benetton ha cominciato dapprima ad acquistare i negozi nei quali venivano venduti i suoi prodotti e a costruirne di nuovi in diverse capitali nel mondo (integrazione a valle); successivamente, a fine anni '80, ha acquistato importanti fabbriche tessili e di maglieria in Italia che fornivano la maggior parte delle materie prime necessarie per la produzione dei capi (integrazione a monte). In questo modo tutta la catena del valore è stata riportata sotto il controllo di Benetton (Crestanello, Tattara, 2009).

I vantaggi di un'integrazione verticale sono molteplici: dal punto di vista dei vantaggi interni, si eliminano passaggi intermedi diventando così più efficaci ed efficienti e il coordinamento è più puntuale; dal punto di vista dei vantaggi competitivi invece, si riesce ad ottenere un maggior valore aggiunto e una maggiore capacità di controllare l'ambiente competitivo, inoltre ci sono maggiori opportunità per differenziare i prodotti.

Dal novembre 1999 ebbe inizio il cosiddetto *Retail Project*, sviluppato e realizzato da Benetton con l'obiettivo di acquisire la proprietà dei negozi per aumentare il controllo sulla catena del valore, ma, motivo ancor più importante, per avere accesso giornaliero ai dati di vendita e informazioni sul mercato. La realizzazione di questo progetto è stata molto lunga e non ha portato ai risultati sperati; il gruppo non è riuscito ad acquistare i negozi esistenti e ha perciò dovuto costruirne di nuovi.

Vista la mole di nuovi negozi aperti in tutto il mondo, si è resa necessaria la ristrutturazione del processo di *supply-chain management*.

Dal punto di vista organizzativo, è stata riorganizzata l'area commerciale, concentrandosi su due principali canali di vendita: distribuzione all'ingrosso e negozi. Le relazioni con i primi sono gestite da rappresentanti di vendita indipendenti, mentre con i secondi da direttori di zona, i quali fungono da intermediari tra Benetton e il retailer. Il loro lavoro principale consiste nel riuscire a coordinare la produzione tra le molte PMI che sono fornitori di Benetton, per far sì che la merce arrivi puntuale nei negozi che la richiedono.

Dal punto di vista più tecnologico invece, è stato introdotto un modello di *supply chain* duale. Nonostante la grande innovazione del tinto in capo, fino al 2003 esistevano solo due collezioni (Primavera/Estate ed Autunno/Inverno) ed i negozianti erano comunque obbligati ad ordinare la maggior parte dei capi (l'80%) otto mesi prima

dell'inizio della stagione commerciale. Il resto degli articoli era costituito principalmente da riordini e l'introduzione di nuovi prodotti nell'assortimento durante la stagione di vendita era un evento eccezionale. A causa di questa rigidità, l'azienda non era in grado di catturare le ultime tendenze nel mondo fashion e di offrirle ai clienti, quindi questi, dopo aver visitato per la prima volta il negozio all'inizio della stagione, non tornavano più perché consci di non trovare nuovi capi: il risultato era perdita di fatturato.

Per ovviare a questo problema, è stata sviluppata la *supply chain* duale: le collezioni più sensibili ai trend del mercato (quindi quelle flash) vengono prodotte nell'Est Europa e in Nord Africa, in quanto i tempi di consegna sono minori e quindi permettono di collocare la merce nei punti vendita più velocemente; le collezioni standard invece vengono prodotte in Asia per approfittare dei minor costi di produzione (Crestanello, Tattara, 2009).

In questo modo è stato possibile aumentare il numero delle collezioni, riducendo del 30% il prezzo delle collezioni standard, e diminuire il quantitativo minimo di ordini precedente alla stagione di vendita: così facendo gli ordini pre-stagione e le collezioni flash (ovvero quelle lanciate durante la stagione per assecondare le richieste dei consumatori) vengono gestite in modo diverso. Gli ordini standard vengono diretti secondo il modello *demand-push*²: è Benetton che spinge i capi disegnati nel mercato, quindi a decidere cosa i retailers devono ordinare, con l'obiettivo di lanciare una nuova moda e di attirare consumatori; gli ordini delle collezioni flash invece sono gestiti utilizzando il modello *pull-demand* attraverso il quale i capi vengono disegnati secondo i più recenti feedbacks dei clienti e poi distribuiti tra i punti vendita (Ghezzi, 2009). Questo sistema integrato si è concretizzato nella riduzione di costi e del *lead time*³.

² La strategia di *push based supply chain* è solitamente consigliata nel caso di vendite caratterizzate da poca incertezza nella domanda; grazie alle previsioni di vendita si riesce a individuare meglio cosa produrre ed è utile seguire questo approccio nel caso di ordini fatti prima dell'inizio della stagione di vendita in cui l'unico dato consultabile sono le previsioni di vendita.

³ Definizione di *lead time*: intervallo di tempo necessario ad un'azienda per soddisfare una richiesta del cliente (o customer lead time). Quanto più questo tempo è basso, tanto più l'azienda è veloce e flessibile nell'accontentare il cliente. Fonte: https://it.wikipedia.org/wiki/Lead_time

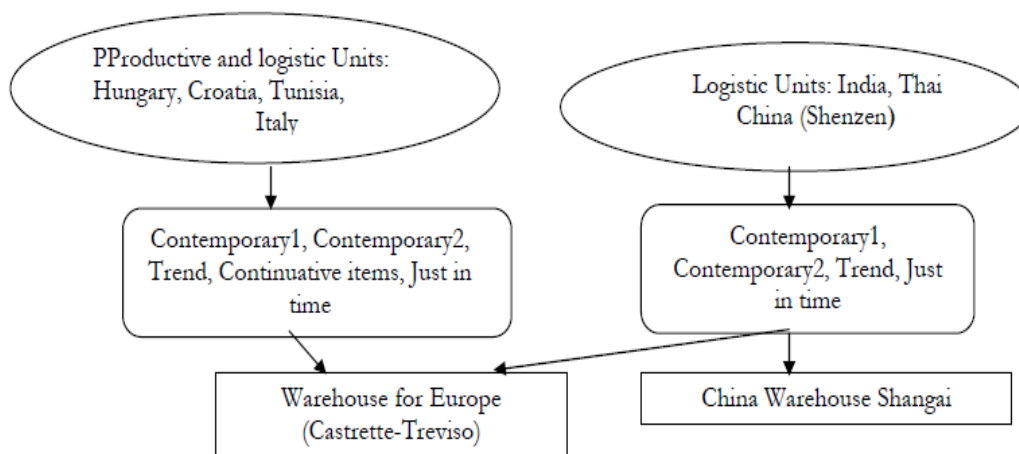


Figura 2.3.: catena del valore globale del gruppo Benetton.

Fonte: Crestanello, Tattara, (2009), "A global network and its local ties. Competition and restructuring of the Benetton Group".

Per quanto riguarda le collezioni, dal 2013 le tradizionali collezioni stagionali sono state divise in due, e hanno preso il nome di *Contemporary1* e *Contemporary2* (esse rappresentano il 75% del venduto annuale sotto il brand United colors of Benetton). Ognuna di esse è articolata in quattro lanci: Primavera, Estate, Autunno e Inverno. Già in questo modo è stato duplicato il numero di volte in cui il cliente entra in un negozio. Il *time to market*⁴ per queste collezioni varia da 4 a 8 mesi. In aggiunta di queste sono state introdotte nuove collezioni flash, durante la stagione di vendita, al fine di aumentare il ritorno dei clienti nei punti vendita. Di seguito un elenco delle collezioni flash:

- Trends: collezione più reattiva ai trend del mercato. Time to market da 1 a 4 mesi.
- Just in time: collezione che mira a soddisfare i clienti più sensibili al mondo fashion.
- Articoli continuativi: articoli prodotti in stock e per questo hanno un time to market veramente basso (7 giorni per i negozi in Italia e 15 per quelli nel resto del mondo).
- Nice price articles: collezione basic ma originale, ispirata ai bisogni pratici di tutti i giorni.

⁴ Definizione di *time to market*: tempo che intercorre tra l'ideazione di un prodotto e la sua commercializzazione.

Queste collezioni sono più rilevanti per il brand Sisley, infatti costituiscono il 50% della produzione totale di questo brand.

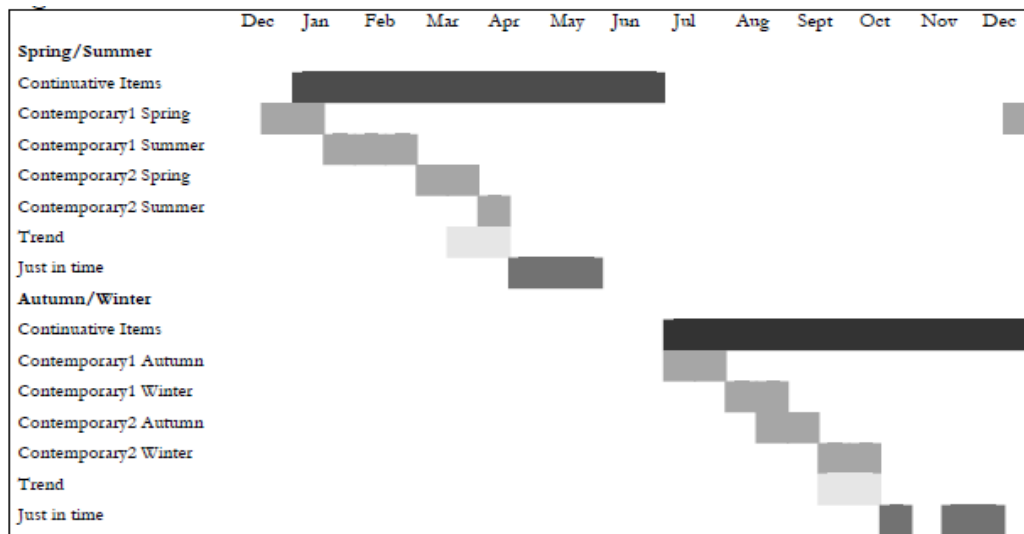


Figura 2.4.: struttura dei lanci delle nuove collezioni.

Fonte: Crestanello, Tattara, (2009), "A global network and its local ties. Competition and restructuring of the Benetton Group".

Il *concept* dei nuovi negozi aperti nelle più grandi città in tutto il mondo è stato realizzato seguendo le richieste e le aspettative dei clienti: sono stati creati negozi più grandi (da circa 50 a 200 metri quadri), più luminosi e meno formali e il display della merce ruota periodicamente al fine di aumentare i passi dei consumatori all'interno del negozio. In questo modo Benetton ha quindi copiato la strategia adottata in precedenza da Zara (Fileri, 2015).

2.2.2. Sistema informativo

Con l'ascesa incredibile nel mondo high tech, si sono presentate delle grandi opportunità da cogliere anche per le imprese manifatturiere. Benetton ha capito fin da subito che non ci può essere innovazione senza tecnologia, pertanto già nel 1984 aveva investito molte risorse finanziarie in questo campo, pianificato l'introduzione di un nuovo sistema di *information technology*. Il cuore centrale di questo sistema era la raccolta istantanea di dati delle vendite (e altre informazioni) dai retailers, quindi la base fondante per una società *market driven*. Tuttavia, questa idea non fu accettata dai

proprietari dei negozi, i quali la videro come una perdita di privacy e una minaccia alla loro autonomia.

Qualche anno più tardi è stato lanciato un nuovo progetto di sistema informativo, il quale ha legato in un unico insieme i fornitori, la produzione, la logistica e la distribuzione: grazie al gestionale integrato Oracle tutte le funzioni aziendali sono gestite con un unico strumento e a livello centralizzato. Il beneficio maggiore lo si ha per quanto riguarda gli ordini continuativi: grazie alle funzioni integrate, si è in grado di vedere in tempo reale se la merce di cui necessitano i retailers è disponibile a magazzino (o se è necessario comunicare alla produzione di rimediare alla rottura di stock), e di pianificare le consegne degli ordini.

Proprio grazie agli investimenti nelle IT, Benetton ha potuto dar vita al cambiamento nella strategia organizzativa: acquisendo le informazioni sul venduto dai retailers, è ora in grado di analizzare tali dati per pianificare la produzione in base ai capi che sono più acquistati dai clienti. Il tradizionale sistema di produzione su previsione delle vendite è stato soppiantato da una nuova attenzione ai trend nel mercato e ad una rinnovata importanza al processo di produzione. Il rischio di rottura di stock è stato diminuito, come quello di invenduto, ottenendo così una maggiore efficienza ed efficacia nella *supply chain* e anche maggior flessibilità.

Anche il flusso di informazione interno alla società è cambiato: da unidirezionale (dalla sede centrale agli impianti produttivi o dai negozi alla sede centrale per fare gli ordini) a bidirezionale (la produzione comunica direttamente con i retailers e quindi con il mercato).

2.2.3. Logistica automatizzata e modello di stoccaggio multi-hub

Benetton ha siti produttivi sparsi in tutto il mondo (soprattutto in Asia, in Europa dell'Est e a Castrette), ma ha solamente due principali sedi di stoccaggio che raccolgono la merce finita prodotta in tutto il mondo: uno a Castrette (Italia) ed uno ad Hong Kong (Asia). Il primo raccoglie la merce destinata ai mercati europei, mentre il secondo quella destinata ai mercati asiatici.

Un sistema IT centralizzato permette a queste sedi di stoccaggio di verificare la giacenza della merce a magazzino, quindi di comunicare a specifici fornitori quanti e quali capi produrre, le tempistiche dell'ordine e la data di consegna, i quali poi delegano

ad altri subfornitori la produzione. Una volta che la merce viene consegnata al magazzino predefinito, si procede alla distribuzione della stessa presso i diversi retailers in tutto il mondo.

Con il sistema di smistamento automatizzato installato a Castrette si riesce a gestire singolarmente gli ordini provenienti dagli oltre 5000 negozi nel mondo: i capi piegati ed appesi vengono smistati automaticamente, imballati e inviati attraverso un tunnel lungo un chilometro fino a raggiungere il centro di distribuzione automatizzato. Quest'ultimo è in grado di gestire giornalmente 80 mila colli con una presenza di personale minima (24 persone). Da questo centro di distribuzione vengono poi inviati i prodotti ai punti vendita.

Benetton ha investito pesantemente nell'automazione della logistica, con l'obiettivo di raggiungere la totale integrazione del ciclo produttivo: dagli ordini dei consumatori alla consegna dei prodotti finiti. Come si può leggere nel sito internet della società: "Benetton Group ha il controllo diretto della fase logistica, sia per la produzione industriale sia per l'acquisto di prodotti finiti, ed ha effettuato investimenti nel *modeling*, organizzazione e automazione dei processi logistici con l'obiettivo di raggiungere la totale integrazione all'interno del ciclo produttivo, dagli ordini all'imballaggio, alle consegne" (sito www.benettongroup.com).

Il nuovo sistema logistico integrato è più efficiente e più flessibile: ha permesso di gestire 10 milioni di prodotti al mese e di ottenere un *lead time* di 7 giorni (Ghezzi, 2009).

2.2.4. *Delocalizzazione della produzione*

Fino agli anni '80 tutti i capi di Benetton erano *Made in Italy* e fino all'inizio degli anni 2000 la maggior parte della produzione veniva svolta in Italia. I primi esperimenti di impianti di produzione all'estero furono aperti in Francia, Scozia e negli Stati Uniti (i quali chiusero all'inizio degli anni '90 tranne quello in Francia) e successivamente in Spagna e Portogallo. Nonostante questa espansione, la produzione estera pesava solo per il 20% della produzione totale, quindi una quota veramente irrisoria se comparata con le multinazionali del giorno d'oggi. In questi anni, il motivo principale di delocalizzare la produzione non era tanto quello di contenere i costi, ma piuttosto quello di avvicinare la produzione al mercato di riferimento per diminuire il

rischio di cambio di valuta. Con l'affacciamento al mercato mondiale di nuovi competitors (dalla seconda metà degli anni 90 circa) e la contemporanea adesione dell'Italia all'Unione monetarie europea, Benetton ha cambiato prospettiva e ha cominciato a guardare all'estero come opportunità per diminuire i costi di produzione, per acquistare le materie prime a un minor prezzo e quindi per poter competere con i con i prezzi minori di società concorrenti come Zara, H&M e Mango. Benetton ha quindi delocalizzato la produzione prima di tutto in Ungheria, poi in Romania e in Croazia. In Tunisia ha delocalizzato la produzione soprattutto di maglioncini in cotone e di jeans perché questo stato è specializzato nella produzione di questi tipi di indumenti. Le fabbriche in Francia, Spagna e Portogallo con l'andare del tempo persero importanza e quindi furono progressivamente chiuse (Crestanello, Tattara, 2009).

Ad oggi, solo il 33% della merce è prodotto in Italia, percentuale che è destinata a diminuire sempre di più con l'andare del tempo. La maggior parte dei capi vengono prodotti nell'Est Europa (soprattutto in Ungheria e Croazia) e in Nord Africa; i produttori Asiatici (in Cina e India) stanno assumendo sempre più importanza sebbene siano dei partner relativamente giovani (le relazioni con produttori in Asia sono cominciate a partire dal 2003).

Il processo di delocalizzazione è stato compiuto molto velocemente: dal 2004 al 2005 la produzione all'estero è aumentata di 13 milioni di capi, grazie all'apertura nel 2004 di un nuovo sito produttivo in Cina, e la conseguente chiusura di molti rapporti con subfornitori Italiani. I fornitori asiatici, al contrario di quelli europei, offrono un servizio di "produzione a pacchetto completo": Benetton invia loro semplicemente una bozza dei capi da produrre e compra il prodotto finito, il quale viene consegnato (a spese e sotto il controllo del fornitore asiatico) nei magazzini e poi distribuito nei vari negozi. La produzione a pacchetto completo rappresentava nel 2007 il 37.6% del volume totale di produzione con un trend in costante crescita. Questa importante strategia di fornitura ha reso Benetton molto più simile a retailer internazionali di abbigliamento, come H&M, Gap e Marks&Spencer, i quali sostanzialmente comprano già il prodotto finito da grandi produttori esterni e poi li rivendono nei negozi di loro proprietà (Crestanello, Tattara, 2009).

La delocalizzazione della produzione ha avuto un impatto negativo molto forte nel distretto industriale del Veneto che si era creato attorno a Benetton. Dal 2003 al 2007 la

quota di prodotti realizzati in Italia è passata dal 38% al 10,5%, che tradotto in termini assoluti significa 26,3 milioni di capi in meno. Il resto veniva prodotto in Asia (32%), Tunisia (20%) e Est Europa (28,5%). Con il passare degli anni la quantità di merce prodotta in Italia è andata sempre in calando, e di conseguenza anche il numero di subfornitori facenti parte della rete di Benetton è diminuito molto. Basti pensare che dal 2007 al 2008 il numero di subfornitori italiani è passato da 208 a 116 e, ad oggi, solo pochi di essi continuano a produrre per Benetton. Di conseguenza è diminuito anche il numero di personale impiegato in Benetton e il valore totale degli ordini. (Crestanello, Tattara, 2009). Tirando le somme, quindi, la delocalizzazione della produzione di Benetton all'estero ha portato grandi vantaggi per la società (diminuzione del costo del lavoro, incentivi fiscali ed economici, flessibilità e time to market), ma anche un impoverimento generale del distretto industriale Veneto.

Concludendo quindi, la volontà del gruppo Benetton di diventare una società market driven, dimostra l'importanza per la società di adattarsi e di soddisfare il cambiamento di mode dei clienti meglio dei concorrenti, piuttosto che creare nuovi bisogni o nuove tendenze attraverso innovazioni radicali (Crestanello, Tattara, 2009).

2.3. Risultati del cambiamento

Il cambiamento più evidente risultante dalla trasformazione del gruppo Benetton è il palesarsi della “impresa a rete” come limite allo sviluppo del gruppo stesso: ciò che un tempo è stato il punto di forza della società, che ha permesso di trasformare un piccolo laboratorio artigianale in una multinazionale, oggi rappresenta un limite alla crescita e quindi un ostacolo per il superamento della crisi.

Il passaggio da una produzione pianificata (con ordini fatti dai punti vendita mesi in anticipo) ad una produzione flessibile che segue i trend del momento richiede una nuova organizzazione di vendita. Consci di questa necessità, dalla sede centrale sono stati avviati i primi progetti per acquistare i punti vendita (di proprietà di negozianti indipendenti), ma ben pochi di quest'ultimi accettarono di cedere la proprietà. Il risultato è stato il moltiplicarsi di punti vendita: oltre a quelli gestiti da terzi, furono creati dei megastores gestiti direttamente da Benetton. Si è reso necessario avere dei negozi di proprietà perché solo in questo modo la società può avere dati in tempo reale sul venduto (e sull'invenduto) e gestire in modo più efficiente tutta la *supply chain*. Nel

corso degli anni Benetton ha aumentato il numero di propri negozi, i quali fatturano circa un quarto delle vendite totali. Il cambiamento di Benetton da produttore a venditore conferma la sua trasformazione da società di produzione a società di acquisto (cambiamento confermato anche dallo spostamento di investimenti dall'area di produzione a quella di vendita) (De Liso, Leoncini, 2010).

Un grande cambiamento è stato avviato per modernizzare il concept degli store. Nell'aprile del 2014 Benetton ha inaugurato nel flagship store di Milano, in Piazza Duomo, il nuovo concept denominato *On Canvas*: si tratta di un progetto unico, che unisce stile e design italiani a una filosofia innovativa. Lo stesso format è stato poi adottato anche per la ristrutturazione dei negozi di Firenze, Verona, e nei megastore in Russia, Spagna, Germania, Francia, Portogallo, Polonia, Svizzera e Messico. La caratteristica principale di questo concept innovativo è la sua modulabilità: nel negozio sono installate delle tele che possono essere facilmente spostate, creando così un ambiente nuovo ad ogni cambio di stagione e nuova collezione. Questa modulabilità è metafora di un brand sempre in divenire. Oltre alle tele, simbolo di tradizione e artigianalità, nella *Color Room* e nei corner dedicati agli ultimi trend sono stati installati dei monitor che mostrano nuovi look e abbigliamento iconici. Ultima perla disponibile in questo nuovo concept store sono i mini iPad: nel caso in cui un determinato capo non fosse disponibile in negozio, grazie a questi mini iPad è possibile acquistarlo nello shop online e riceverlo comodamente a casa: il cliente ha quindi a disposizione uno "scaffale infinito". Con tutte queste innovazioni Benetton è riuscita a far incontrare la tradizione con la tecnologia e il mondo digitale.⁵

L'obiettivo del concept *On Canvas* è quello di offrire al cliente un'esperienza di acquisto unica. L'ambiente aperto, accogliente e flessibile ha lo scopo di far vivere al visitatore un'esperienza emozionale.

Sicuramente, grazie a tutti gli investimenti fatti nel settore IT e nel cambiamento della struttura organizzativa di Benetton, sono stati fatti dei miglioramenti per la diminuzione del *lead time* e per la soddisfazione più efficiente ed efficace dei bisogni dei clienti. Nonostante ciò però non sono stati raggiunti gli obiettivi sperati (controllo

⁵ Si consiglia la visualizzazione del video promozionale del nuovo concept *On Canvas* per il negozio in Piazza Duomo a Milano al sito <https://www.youtube.com/watch?v=r1LAolgXOVE>

diretto dei cambiamenti della domanda), o quanto meno gli obiettivi che avrebbero permesso a Benetton di replicare la performance di una volta.

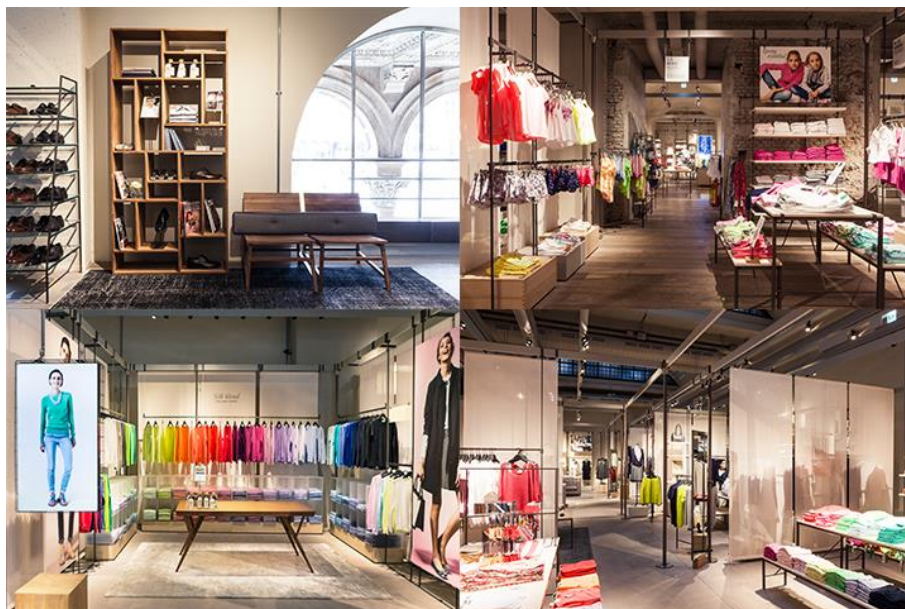


Figura 2.5.: esempio di Concept store On Canvas

Questo parziale insuccesso è dovuto per lo più alla resistenza esercitata dai franchisee, i quali hanno avuto paura di perdere autonomia di decisione nella scelta dell'assortimento da ordinare e di perdere anche la propria "privacy" nel caso in cui avessero permesso alla sede centrale di inserire i dati del venduto del loro punto vendita nel gestionale integrato della società. Le esigenze di controllo in tempo reale della domanda da parte dell'impresa leader, e dall'altro lato, la difesa dei negozianti della loro autonomia, sembra impedire il compimento del processo di integrazione verticale della società e dell'implementazione totale del gestionale integrato.

Un altro elemento che ha rallentato il cambiamento del gruppo è dato dalla rete produttiva locale, caratterizzata da una forte integrazione e radicazione nel territorio. Se in passato questa rete di fornitori locali permise a Benetton di diventare ciò che è diventato, in tempi più recenti si è trasformato in un limite. La necessità di trasferire la produzione all'estero per diminuire i costi e per meglio servire i mercati esteri non è stata ben accolta dai fornitori e sub-fornitori italiani, i quali hanno opposto resistenza a tale cambiamento e quindi allungato i tempi di attivazione dei nuovi impianti. Grazie alle relazioni fiduciarie che comunque si erano create tra Benetton e i fornitori locali,

alcuni di quest'ultimi sono stati consigliati e aiutati da Benetton stessa di spostare la produzione nell'Est Europa in modo tale da non cessare il rapporto lavorativo che da lungo tempo avevano posto in essere (Favero, 2006a).

Ciò che a mio avviso sembra mancare a Benetton è l'attenzione al prodotto. Molte innovazioni, come si è visto, sono state introdotte nel campo della logistica, delle IT e del retail, ma nessuna innovazione è stata messa in atto per modificare il prodotto: quindi molte innovazioni di processo per diminuire i costi, ma pochissime innovazioni di prodotto per aumentare i ricavi. Il brand Benetton è percepito come un marchio vecchio, definito addirittura "*out of fashion*" (Filieri, 2015). L'idea del capo in tinta unita attira ormai quasi esclusivamente solo la popolazione adulta, mentre la fascia più giovane non è attratta dai classici capi di Benetton, ma piuttosto da vestiti più stravaganti e di tendenza stagionale. Sarebbe quindi opportuno o risegmentare il target di clienti oppure offrire una gamma di prodotti più ampia, senza mettere al centro dell'attenzione le collezioni classiche.

2.3.1. Riassetto del gruppo

Il 28 novembre 2013 il Consiglio di Amministrazione di Benetton group ha approvato il "programma triennale di rifocalizzazione del business. Il progetto è finalizzato a dare massima competitività sui mercati ai marchi di Benetton Group, attraverso una profonda innovazione della struttura aziendale che rifocalizza in questa chiave le aree di attività dell'azienda" (bilancio consolidato Benetton 2013).

L'aspetto centrale di questo programma triennale prevede una ristrutturazione di Benetton group con decorrenza dal 1° gennaio 2015. La ristrutturazione consiste nel incorporare le tre aree di attività di Benetton Group creando tre società distinte:

- Una commerciale: Benetton Group srl. È focalizzata sulla componente "core", marchi, prodotto, marketing, vendite e retail.
- Una industriale, con a capo Olimpias Group srl. Gestisce la tessitura, maglieria, filatura, tintoria e confezione, con piattaforme industriali nell'area del mediterraneo
- Una per la gestione immobiliare, chiamata Schematrentanove spa.

Le tre nuove società nate dalla scissione hanno avviato la propria gestione in modo indipendente le una dalle altre a partire dal 1 gennaio 2015.

Questo progetto, denominato “Ritorno alle origini”, ha l’obiettivo di far tornare il brand Benetton agli splendori di una volta, quando era ancora quotato in Borsa, e quando l’attenzione della società era tutta rivolta al settore commerciale.

Anche l’organigramma ne è uscito completamente modificato da questo cambiamento. Nel corso degli anni la struttura del gruppo Benetton è andato sempre più ad espandersi a macchia d’olio, moltiplicando esponenzialmente il numero e i settori di società controllate e partecipate dalla holding del gruppo, Edizione Holding. Il problema di questi investimenti finanziari è che sono stati fatti in società non operanti nel settore fashion, ma in campi completamente diversi, come quello di banche, assicurazioni, sport (F1, Basket, Rugby), autostrade, aeroporti, autogrill, cinema. Conseguenza di questo spostamento di interessi è stato il progressivo mettere in ombra il settore tessile, che, giusto per dare un esempio concreto in numeri, nel 2013 ha prodotto un ricavato minore della metà di quello di Autogrill S.p.A. Lo sbilanciamento dell’attenzione verso il settore commerciale lo si evince anche leggendo le varie relazioni sul bilancio annuale: per quanto riguarda il settore tessile e di abbigliamento vengono spese poco più di cinque righe, mentre a tutti gli altri settori vengono dedicate pagine intere.

Avendo creato tre società distinte, ora la società commerciale può ricevere tutta l’attenzione di cui ha bisogno per riportare il brand Benetton ai vertici come una volta.

Il piano di riassetto ha compreso anche la dismissione dei marchi minori Playlife, Jean’s West, Killer Loop e Anthology of Cotton e il licenziamento di 450 operai. Oltre ai brand, nel territorio italiano sono stati chiusi in totale 53 negozi a gestione diretta: 16 di UCB, 11 di Sisley e 26 dei marchi minori.

A tal proposito, l’intervento di Marco Airoidi⁶ chiarisce in poche parole la nuova strada che il gruppo ha voluto prendere e la sintesi di quanto detto fin’ora: “la parola d’ordine di questo processo è semplificazione: meno brand, meno paesi [60 circa e non più 120], meno negozi. Abbiamo ereditato un’azienda che negli anni si è stratificata in attività e società. Ora l’organigramma è molto più snello”.

A questa prima fase di cambiamento organizzativo, susseguirà un’altra fase in cui si investirà molto sul prodotto, sulla tecnologia e sull’espansione, focalizzata su tre

⁶ Marco Airoidi è il nuovo Amministratore delegato di Benetton Group. Intervista tratta da <http://ricerca.gelocal.it/corrierealpi/archivio/corrierealpi/2015/07/16/belluno-benetton-prepara-il-ritorno-in-borsa-e-cerca-nuovi-soci-12.html>

nuovi mercati chiave: India, Russia e Messico. Benetton Group inoltre, si è già attivata alla ricerca del giusto partner per penetrare nel mercato del medio oriente.

2.3.2. Situazione attuale del gruppo

Di seguito presentiamo una tabella riassuntiva dei ricavi di Benetton Group limitatamente del settore tessile e abbigliamento, a partire dal 2008. Lo scopo è quello di evidenziare quanto fosse necessario un piano di riassetto:

	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Ricavi (in migliaia di euro)	1.633	1.602	1.810	2.032	2.053	2.049	2.128
% di variazione	1,90%	-12,98%	-12,27%	-1,03%	0,19%	-3,86%	-

Tabella 2.1: Ricavi del settore tessile e abbigliamento di Benetton Group

Fonte: report annuali Benetton group vari anni.

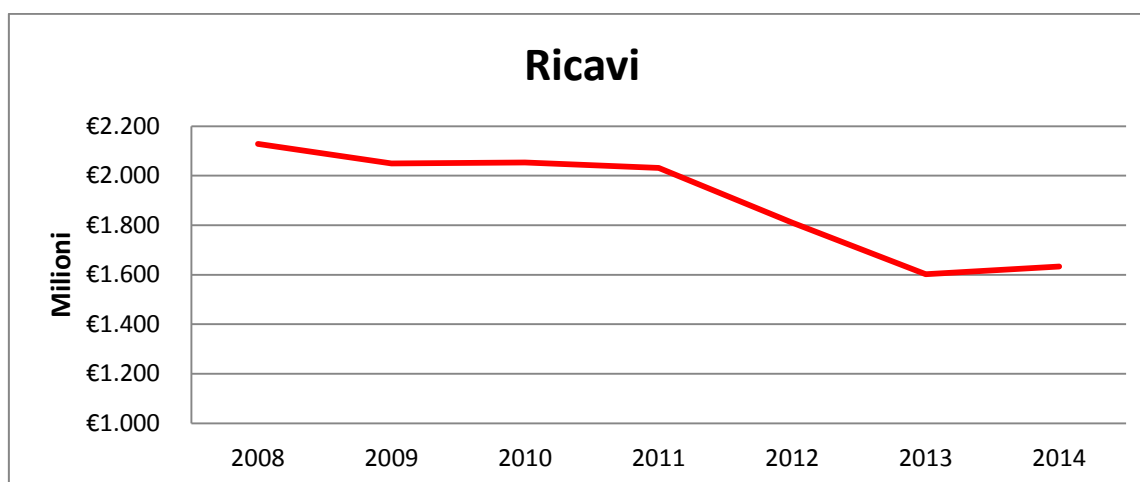


Grafico 2.1: Andamento dei ricavi del settore tessile e abbigliamento di Benetton Group

Fonte: report annuali Benetton group vari anni.

Come si vede anche graficamente a colpo d'occhio, i ricavi di Benetton nel settore tessile e abbigliamento dal 2008 sono sempre stati in diminuzione. Dal 2012 la situazione era particolarmente critica in quanto la variazione rispetto all'anno precedente ha cominciato ad essere negativa a doppia cifra. Il 2013 è stato l'anno in cui sono state gettate le basi per il riposizionamento del brand, ed in effetti qualche risultato

positivo nel 2014 è stato raggiunto, segno che la strada che è stata presa dal gruppo è quella giusta.

Il ricavato dell'intero settore è attribuibile circa per l'85% al marchio United Colors of Benetton e per il restante 15% al marchio Sisley.

Leggendo le relazioni annuali di bilancio, si capisce che il gruppo attribuisce come causa principale di questi dati negativi le difficoltà congiunturali che i principali paesi di riferimento stanno attraversando. Inoltre, la non crescita del fatturato nel 2014 è in parte giustificabile dal fatto che alcuni negozi e i brand minori sono stati chiusi; di conseguenza non c'è da stupirsi se gli introiti a livello nazionale sono stati minori.

Se si prendono in esame i ricavi per area geografica, si capisce che il paese che sta soffrendo di più è proprio quello italiano. Se le vendite in Asia, America e nel resto del mondo rimangono pressoché stabili, i ricavi dalle vendite in Italia sono precipitati costantemente dal 2011 fino al 2013, andando ad equiparare i ricavi effettuati nel resto d'Europa.

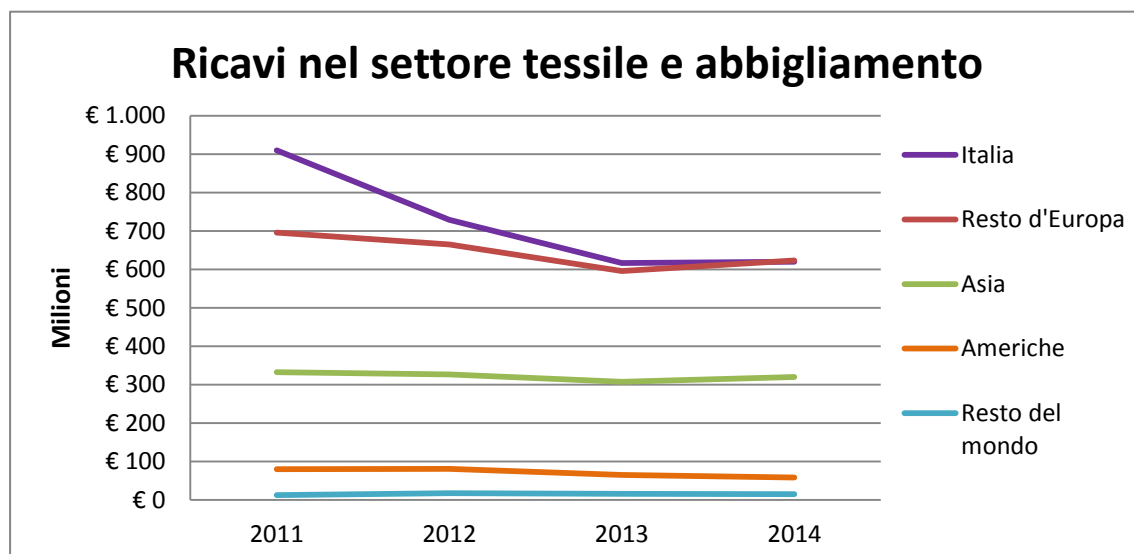


Grafico 2.2: andamento dei ricavi per area geografica del settore tessile e abbigliamento dal 2011 al 2014

Fonte: report annuali Benetton group vari anni.

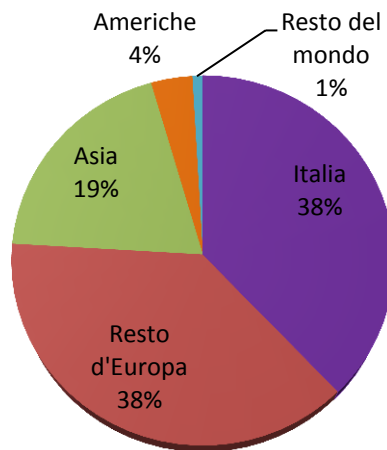


Grafico 2.3: percentuale di provenienza dei ricavi nel settore tessile e abbigliamento del 2014.

Fonte: report annuali Benetton group vari anni.

Il settore tessile e abbigliamento ha registrato una perdita anche nel 2014, ma il risultato negativo è in miglioramento rispetto al 2013.

Nella relazione annuale del gruppo del 2014 si legge che “il risultato netto di competenza del Gruppo è di euro 136 milioni, sostanzialmente in linea rispetto a euro 139 milioni registrati nel 2013” e che non si nota una situazione generale di miglioramento delle condizioni economiche dei paesi di maggior rilievo per la società, quindi anche per il 2015 non si aspettano un miglioramento del fatturato. Tuttavia, il ritorno alle origini nella gestione del settore tessile, la maggior attenzione verso la distribuzione, le scelte di ridimensionare le superfici dei negozi e l’ottimizzazione della gestione dei negozi attraverso l’individuazione di concept ad hoc, hanno portato un incremento del 10% delle vendite nel primo semestre del 2015. Questo è un buon segnale che promette bene per la ripresa del brand.

La ripresa è dovuta in parte anche grazie all’inserimento di tre nuovi manager nell’organico di Benetton Group:

- Marco Messini: capo della distribuzione e delle vendite
- Piero Maldini: direttore del retail
- John Mollanger: responsabile del prodotto e del marketing

Inoltre Alessandro Benetton (figlio di Luciano Benetton) ha lasciato il suo posto a Gianni Mion, il quale è diventato il primo presidente di Benetton Group non facente parte della famiglia Benetton.

Tutti questi nuovi vertici hanno grande esperienza nel mondo del retail, del franchising e del wholesale. Il rinnovamento anche all'interno del gruppo rende palese la volontà della famiglia Benetton di fare tutto il necessario per portare il gruppo ad avere un risultato finale positivo, a costo di dover fare un passo indietro nella gestione diretta della società, come ha fatto Alessandro.

Facendo il punto sulla situazione, quindi, ciò che appare chiaro è che in questo momento Benetton è un marchio in cerca di identità. Nel passato essa ha creato delle grandi innovazioni, come il tinto in capo e l'innovazione nella comunicazione grazie ad Oliviero Toscani. Ciò che gli mancava però, e che gli manca tutt'ora, è il controllo della distribuzione. Dato che era lontano dal mondo della distribuzione, ha perso di vista il suo core business, investendo tempo e denaro in settori non affini a quello manifatturiero e del retail. Col senno di poi si è visto che al gruppo Benetton è mancata proprio una strategia di gruppo: non si occupava più solo di maglieria, ma è passato al total look. Il risultato è stata la perdita di identità. Ora la nuova Benetton Group deve dare più rilevanza al suo marchio, creando una storia che sia tutta sua e non copiata dai concorrenti (cioè creare la brand image e la brand reputation) e dando ai suoi clienti la tanto importante customer experience.

Ad oggi è ancora troppo presto per fare le somme e vedere se il piano di riassetto ha dato i risultati attesi. Operazioni di questa portata hanno bisogno di tempo per essere implementate completamente e per essere recepite dalla gente. Ciò che è sicuro è che Benetton ha aspettato troppo per avviare questo progetto e per ridare vitalità al settore della distribuzione: in questa rincorsa ad accaparrarsi una quota di mercato è sicuramente un follower e non un leader come cinquant'anni fa.

CAPITOLO 3

ZARA

3.1. Il gruppo Inditex

Zara è il flagship brand del gruppo Inditex: fondato in Spagna nel 1963 da Amancio Ortega Gaona, questo gruppo è oggi considerato uno dei più grandi fashion retailers del mondo.

Nel 1963 Ortega ha avviato la sua attività di produzione di vestiti da donna in un piccolo laboratorio artigianale in un paesino della Spagna; pochi anni più tardi, nel 1975, aprì il primo negozio di Zara al centro di La Coruña (comune a Nord-Ovest della Spagna, nella regione della Galizia).

Questo negozio fu un vero successo tra il pubblico, a tal punto che nel giro di pochi anni Ortega aprì altri 9 negozi nelle città più grandi della Spagna. Parallelamente fondò anche le prime sue due fabbriche in Arteixo, una città molto vicina a La Coruña. Nella stessa città, nel 1984 fu inaugurato il primo centro logistico di 10.000 metri quadrati.

L'anno successivo Inditex venne incorporata e registrata come società holding del gruppo. Già da questo momento vennero gettate le basi per creare una sistema di distribuzione in grado di reagire velocemente ai cambiamenti di trend del mercato. Nonostante il successo raggiunto, e le migliaia di negozi aperti in tutto il mondo, il business model del gruppo non è mai cambiato: da sempre pone i consumatori al centro della propria attenzione, stando il più vicino possibile ad essi per riuscire ad adattarsi alle loro richieste il più velocemente possibile. L'obiettivo del gruppo Inditex è quello di offrire prodotti della più alta qualità, a tutti i consumatori del mondo, nello stesso momento, creando un business sostenibile (sito www.inditex.com).

Per quanto riguarda le strategie di internazionalizzazione, il gruppo Inditex ha adottato principalmente le tre modalità classiche (franchising, investimenti diretti esteri e joint venture). A differenza del gruppo Benetton, la strategia usata da Inditex per entrare in un nuovo mercato non è stata di tipo graduale (quindi franchising, creazione

di joint venture e solo successivamente stabilimento di negozi proprie), ma veniva decisa di volta in volta in funzione del mercato obiettivo. Nel caso di paesi chiave, con grandi prospettive di crescita e basso rischio di impresa venivano aperti direttamente dei negozi di proprietà del gruppo (questo è il caso per esempio dei paesi europei e del sud America); nel caso in cui invece il paese di riferimento fosse piccolo, rischioso e con alte barriere culturali e amministrative, veniva scelto di aprire dei negozi in franchising (ad esempio nei paesi del Medio oriente); infine, per i mercati più grandi caratterizzati da barriere all'entrata, il gruppo cercava delle società partner in questi paesi per creare delle joint ventures (per la Germania è stata creata una joint venture con Otto Versand, il più grande venditore in cataloghi della Germania nonché il maggior proprietario di centri commerciali, e con il Giappone è stata creata una joint venture con Bigi, un distributore giapponese) (Palladino, 2010).

Di seguito sono elencate le date con gli avvenimenti più significative del gruppo, le quali rappresentano anche la sua progressiva espansione a livello internazionale (sito www.inditex.com):

- 1988: apertura primo negozio in Portogallo
- 1989: apertura primo negozio in New York
- 1990: apertura primo negozio in Francia, a Parigi
- 1992: apertura primo negozio in Messico
- 1993: apertura primo negozio in Grecia
- 1994: apertura primo negozio in Belgio e Svezia
- 1999: apertura primi negozi in Olanda, Germania, Polonia, Arabia Saudita, Canada, Brasile, Chile e Uruguay
- 2000: apertura primi negozi in Austria, Danimarca, Andorra e Qatar
- 2001: apertura primi negozi in Italia, Irlanda, Islanda, Lussemburgo e Repubblica Ceca. Il fatto che l'entrata nel mercato italiano sia avvenuta dopo più di dieci anni dall'inizio del processo di internazionalizzazione è forse dovuto al fatto che il settore del fashion in Italia è un ambiente complesso, altamente competitivo e caratterizzato da una forte tradizione e notorietà. Per entrare nel mercato italiano è necessario dunque essere in possesso di una buona dose di esperienze e di essere a conoscenza delle dinamiche e delle caratteristiche di questo mercato.

- 2004: apertura primo negozio a Hong Kong. Il totale degli stores in tutto il mondo è di 2000, sparsi in 56 paesi in Europa, America del nord e del sud, Asia e Africa.
- 2005: nuove apertura in nuovi e vecchi paesi per un totale di 2692 negozi nel mondo.
- 2007: con l'apertura a Firenze di un nuovo negozio, il totale dei punti vendita di Zara arriva a 1000.
- 2010: la presenza del gruppo Inditex in 77 paesi conta più di 5000 negozi in tutto il mondo. È stato aperto il primo negozio eco-efficiente di Zara in Italia, a Roma. Inoltre, nello stesso anno è stata attivata la vendita online in 16 mercati europei per i prodotti sotto il marchio Zara.
- 2011: la piattaforma per la vendita online è stata estesa per tutti i brand del gruppo e Zara ha cominciato a vendere online in Giappone e negli Stati Uniti.
- 2014: vendita on line in 27 paesi.

Il gruppo Inditex ogni anno investe molte risorse per aprire nuovi negozi in paesi in cui è già presente, ma anche per penetrare nuovi mercati. La figura seguente rappresenta in grigio scuro tutti i paesi in cui il gruppo Inditex ha aperto almeno un punto vendita, ed inoltre sono elencati i totali di negozi nel mondo suddivisi per brand.

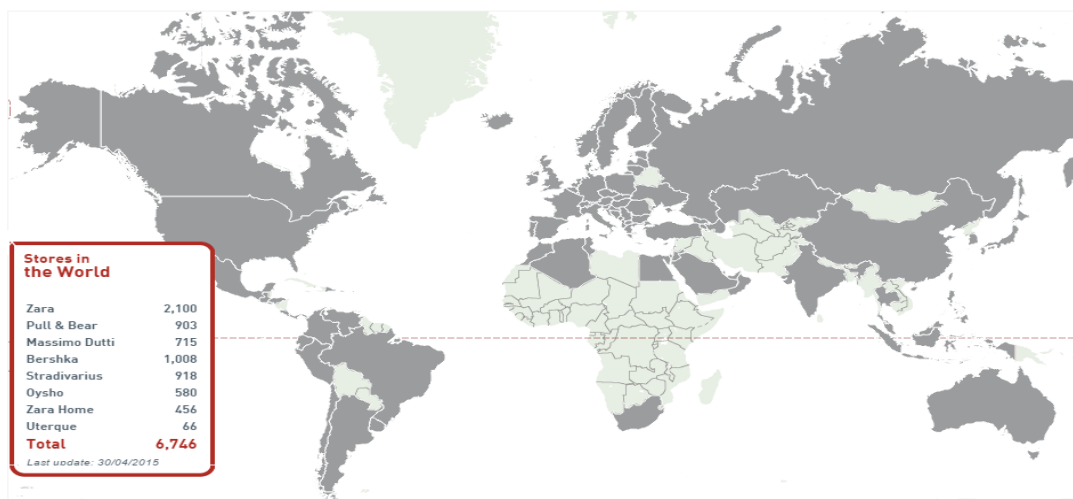


Figura 3.1: presenza nel mondo degli stores del gruppo Inditex nel 2014: 88 paesi in tutti e cinque i continenti. Fonte: www.inditex.com

Il gruppo Inditex ha investito molto nell'internazionalizzazione dei suoi brand. Nei primi anni si è concentrato per lo più sui mercati europei, tralasciando un po' gli

altri paesi extra europei. Ciò è dovuto in parte per contenere i costi e quindi aumentare il profitto (avendo clienti più vicini alla produzione i costi logistici e i costi di transazione sono minori) e in parte per la maggior vicinanza ai gusti dei consumatori (i clienti europei hanno preferenze più simili tra di loro rispetto a clienti asiatici o americani) (Palladino, 2010).

Nonostante la crisi economica e finanziaria il numero degli stores aperti da Inditex sono andati sempre in crescendo (4264 negozi nel 2008, 6683 nel 2014). In particolare, come si può notare dal grafico sottostante, il numero dei negozi aperti nell'area extra europea si è più che raddoppiato nel periodo considerato, in quanto il gruppo ha focalizzato i suoi investimenti soprattutto sul mercato americano e asiatico. Anche il mercato negli altri paesi europei (esclusa la Spagna) è in crescita, in linea con quello americano e asiatico, mentre il numero dei negozi in Spagna è in leggera flessione. Questo dato può essere frutto di una strategia di mercato, in quanto gli stores (dello stesso brand ma anche di diversi brand del gruppo) situati in una stessa città spagnola possono cannibalizzarsi le vendite l'un l'altro. Vendendo la stessa merce, nella stessa città, alle stesse persone, la redditività di ciascun punto vendita può venire compromessa. Per questo, il gruppo ha scelto di diminuire il numero di negozi limitrofi ad una certa area al fine di concentrare il flusso della clientela in stores strategici. Così facendo si diminuiscono i costi ed aumenta il guadagno (Palladino, 2010).

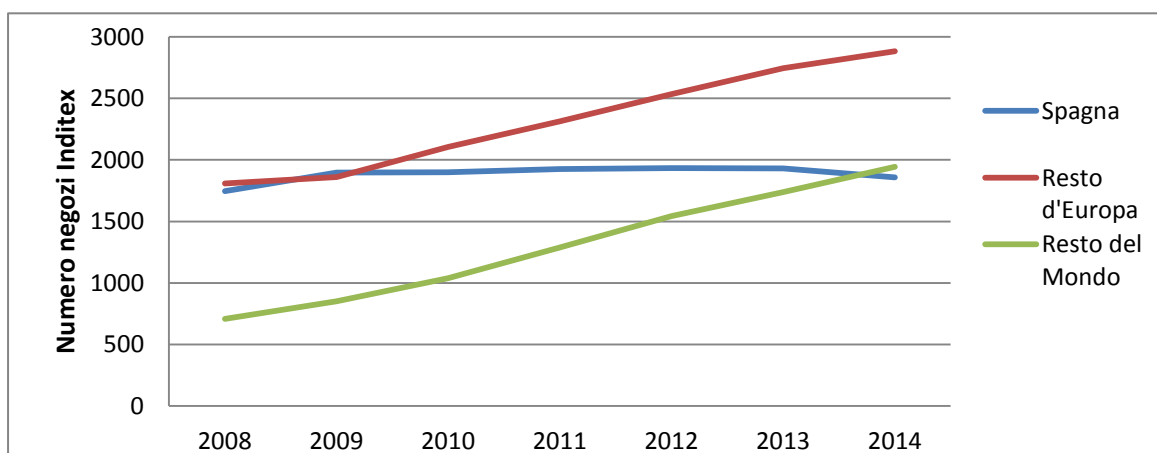


Grafico 3.1: numero di negozi dal 2008 al 2014 del gruppo Inditex, suddivisi per area.

Fonte: report annuali Inditex vari anni.

Così come il numero di negozi, anche la percentuale di vendite in Spagna è andata a diminuire nel tempo. Mentre le vendite nel resto d'Europa sono rimaste pressoché stabili, i mercati Asiatici hanno acquisito sempre maggior importanza, andando a superare, in termini di fatturato, anche quelli americani.

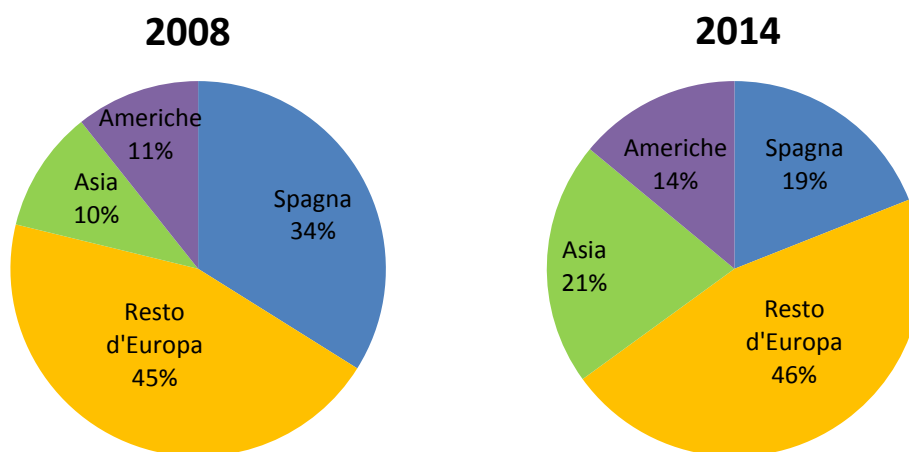


Grafico 3.2: evoluzione della suddivisione dei ricavi del gruppo Inditex per aree geografiche

Fonte: report annuali Inditex vari anni.

Nel 2014 i 6683 negozi del gruppo hanno realizzato un fatturato superiore ai 18 milioni di euro (+ 8,33% rispetto al 2013). L'incremento del fatturato è dovuto principalmente al successo ottenuto nell'espansione internazionale e quindi all'apertura di nuovi negozi. Inditex conta più di 137 mila dipendenti, sparsi in 130 paesi (+ 6,81% rispetto al 2013).

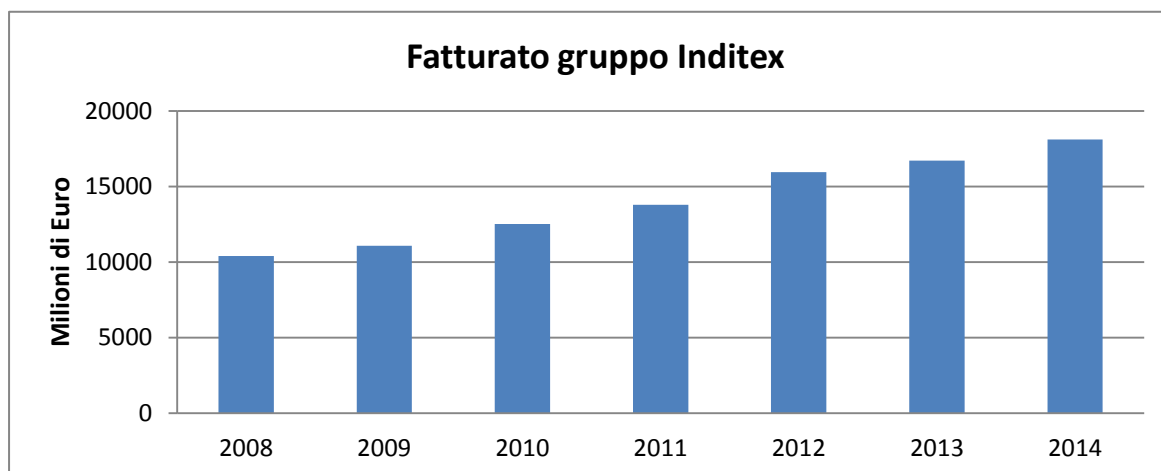


Grafico 3.3: fatturato dal 2008 al 2014 del gruppo Inditex

Fonte: report annuali Inditex vari anni.

Il 55% della prodotti viene confezionato in Spagna, Portogallo e Marocco, quindi molto vicino alla sede del gruppo. Avendo la produzione vicino ai proprio clienti, Inditex riesce a rispondere alle richieste di questi in tempi molto brevi.



Figura 3.2: mappa dei fornitori del gruppo Inditex

Fonte: www.inditex.com

Nel corso degli anni, il gruppo Inditex ha ampliato il suo portfolio di brands, ognuno dei quali offre proposte di stili differenti, al fine di avvicinarsi il più possibile ai desideri e alle richieste dei consumatori. In questo modo Inditex ha moltiplicato i suoi canali di vendita con l'obiettivo di soddisfare al meglio le aspettative dei clienti.

Attualmente il gruppo comprendente 8 brand:

1. Zara: flagship brand del gruppo.
2. Pull&Bear: nasce nel 1991 a seguito di una strategia di segmentazione del mercato da parte del gruppo Inditex. In quel momento l'uomo domandava una moda dallo stile basico, influenzata dalle tendenze internazionali, e che rispettasse i tre principi fondamentali: moda, prezzo e qualità. L'idea motrice di Pull&Bear è stata quella di avvicinare la moda alla gente. Questo marchio quindi raccoglie le ultime tendenze internazionali, le mixa con le influenze della strada e della musica, e le reinterpreta a modo suo per trasformarle in

capi comodi e facili da portare, sempre al miglior prezzo. Ad oggi sono presenti 900 negozi Pull&Bear in 70 paesi del mondo.

3. Massimo Dutti: acquistato nel 1991, è oggi presente in 71 paesi con 786 negozi sparsi in tutto il mondo. Questo brand rappresenta un profilo urbano, cosmopolita, indipendente ed educato.
4. Bershka: creato nel 1998, è un brand rivolto ai teenagers. È presente in Inghilterra, Turchia, Sud America, penisola arabica e Giappone.
5. Stradivarius: acquistato nel 1999, questo brand è dedicato solamente al mondo femminile.
6. Oysho: creato nel 2001, è il brand del gruppo dedicato alla lingerie.
7. Zara Home: creato nel 2003. Già nel 2007 è stato lanciato zarahome.com
8. Uterqüe: lanciato nel 2008, è il brand specializzato in accessori fashion, scarpe e borse.

Sebbene tutti questi brand condividano lo stesso business model, ognuno di essi opera in completa autonomia: ogni brand è gestito con un proprio head office, con propri designers e con propri centri logistici, tutti localizzati in Spagna.

3.1.1. Principali innovazioni organizzative introdotte nel corso del tempo

Ciò che ha reso il gruppo Inditex uno dei fashion group più importanti al mondo è stata la trasformazione del business model tradizionale: introducendo un'innovazione di processo (il così detto fast fashion) anziché un'innovazione di prodotto si è assicurato una ascesa costante e solida nel mondo della moda, la diffusione dei brand a livello globale e il titolo di brand leader da prendere come esempio per le aziende che vogliono entrare in questo mercato e per quelle che già ci operano. Il successo del gruppo Inditex è dovuto proprio al fatto di non aver investito nell'innovazione di prodotto, in quanto queste sono facilmente imitabili dai followers e dai concorrenti, ma nell'aver innovato il processo di produzione, elemento molto più impegnativo da implementare e quindi anche da copiare. (Hansen, 2012).

L'analisi del business model verrà trattata più avanti in questo capitolo (v. 2.3. Business Model). In questa sezione però vorremmo analizzare brevemente il nuovo concept store lanciato dal gruppo (gli eco-efficient store) e le innovazioni nel servizio al cliente.

Oltre alla innovazione di processo, Inditex sta molto attento anche all'ambiente che lo circonda, sia in termini di sostenibilità che di store design. Il gruppo investe risorse per l'apertura di nuovi negozi, ma anche per rinnovare il look dei negozi già esistenti, al fine renderli più eco-sostenibili. Grazie a questo nuovo tipo di arredamento, più durevole rispetto a quello precedente, si stima che il totale degli stores eco sostenibili del gruppo (circa il 51%) permettano di risparmiare il 20% dell'elettricità e il 50% del consumo di acqua rispetto ad un negozio convenzionale. Entro il 2020 il gruppo Inditex mira a rinnovare tutti i negozi nel mondo, rendendoli eco efficienti. Lo store design quindi non è solo mirato ad attirare la curiosità dei consumatori e a rinnovare il loro interesse nei confronti dei capi di abbigliamento proposti; prima di tutto Inditex pensa alla sostenibilità nel tempo dei suoi negozi e dell'ambiente. Nel 2014 è stato lanciato anche un progetto pilota in Brasile, chiamato "*Fabricado no Brasil*": a tutti i capi prodotti e venduti in questo paese viene stampato un QR code sull'etichetta attraverso il quale il consumatore può conoscere i dettagli sulla produzione dell'articolo, inclusa anche l'identità del produttore. Lo scopo di questo progetto è quello di garantire ai clienti di Inditex che tutti i prodotti venduti dal gruppo sono stati confezionati seguendo le adeguate misure di legge sulla tutela del lavoro, dell'ambiente e sul capo (Bilancio consolidato Inditex 2014).

Al centro del business model del gruppo c'è il consumatore. Per questo motivo Inditex pensa costantemente a nuove soluzioni per migliorare il servizio offerto al cliente. Nel 2014 è stato implementato una tecnologia di *Radio Frequency Identification* (RFID), la quale permette una più precisa gestione del prodotto all'interno del punto vendita e quindi una migliore qualità del customer care. Grazie a questa tecnologia è possibile tracciare ogni singolo capo, dal magazzino fino alla vendita in negozio, avendo a disposizione informazioni sempre aggiornate sul processo distributivo: lo scopo di questo sistema è quello di dare risposta nel modo più veloce possibile alle richieste fatte dai clienti nel punto vendita. Uno dei maggiori vantaggi di questo dispositivo è quello di localizzare gli articoli in modo più veloce e più preciso: quando un cliente chiede ad un commesso in un punto vendita se è disponibile un particolare articolo, l'addetto alle vendite può in tempo reale consultare la disponibilità dell'articolo in quel negozio, in un altro negozio e addirittura nella piattaforma di vendita online. In questo modo il processo di vendita è semplificato: il commesso non deve verificare

fisicamente la disponibilità del capo nel punto vendita e al cliente viene offerto un servizio migliore indicandogli istantaneamente dove può trovare l'articolo che sta cercando. Nel 2014 tutti i centri logistici e quasi 1000 punti vendita in tutto il mondo hanno adottato questa tecnologia; Inditex mira ad incorporare questo sistema in tutti i negozi Zara entro il 2016, per poi allargarla anche agli altri brand (Bilancio consolidato Inditex 2014).

3.1.2. Zara

Zara offre a prezzi particolarmente contenuti, articoli di abbigliamento per uomo, donna e bambino che si ispirano alle collezioni degli stilisti più famosi (Vona, 2003).

Lo stile del brand Zara è caratterizzato da una linea giovane e da una grande portabilità: queste caratteristiche fanno sì che i capi firmati Zara siano adatti sia a situazioni più informali, sia ad occasioni speciali.

La sede centrale del brand Zara si trova a Arteixo, una città vicina ad A Coruña. La stessa città è anche base logistica per la spedizione e il ricevimento di merce e materie prime da tutto il mondo.

I negozi di Zara sono presenti in tutti e 88 i paesi in cui opera il gruppo Inditex. Nel 2014 sono stati prodotti e venduti 1.018.995.991 capi nei Zara store di tutto il mondo. È possibile acquistare le collezioni di Zara online in 26 paesi, incluso in Cina, grazie alla collaborazione stretta con Tmall.com (la più grande piattaforma di vendita online della Cina).

Zara è il brand più conosciuto e più importante del gruppo Inditex, sia in termini di fatturato che di brand reputation.

Ogni anno vengono inaugurati all'incirca cento nuovi negozi Zara nel mondo, e molti vengono rimodernati.

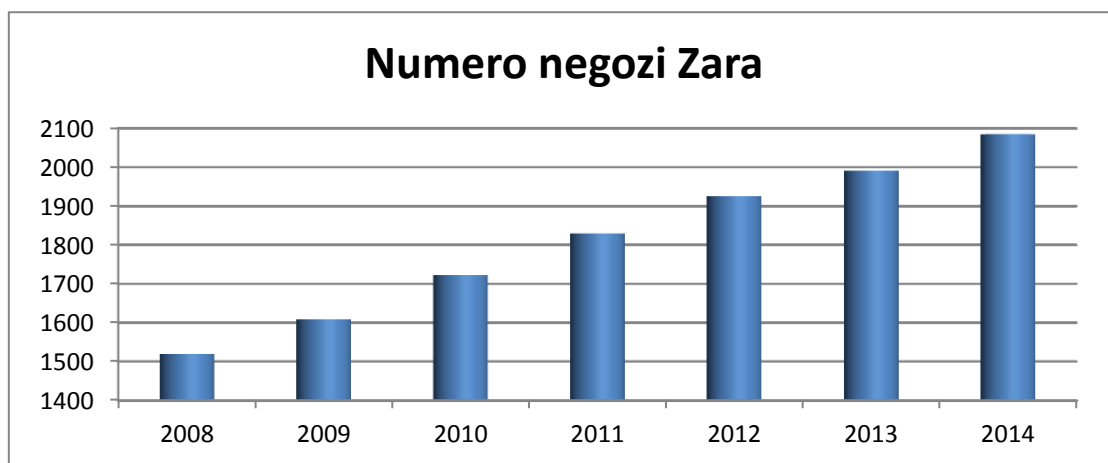


Grafico 3.3: numero di negozi dal 2008 al 2014 di Zara.

Fonte: report annuali Inditex vari anni.

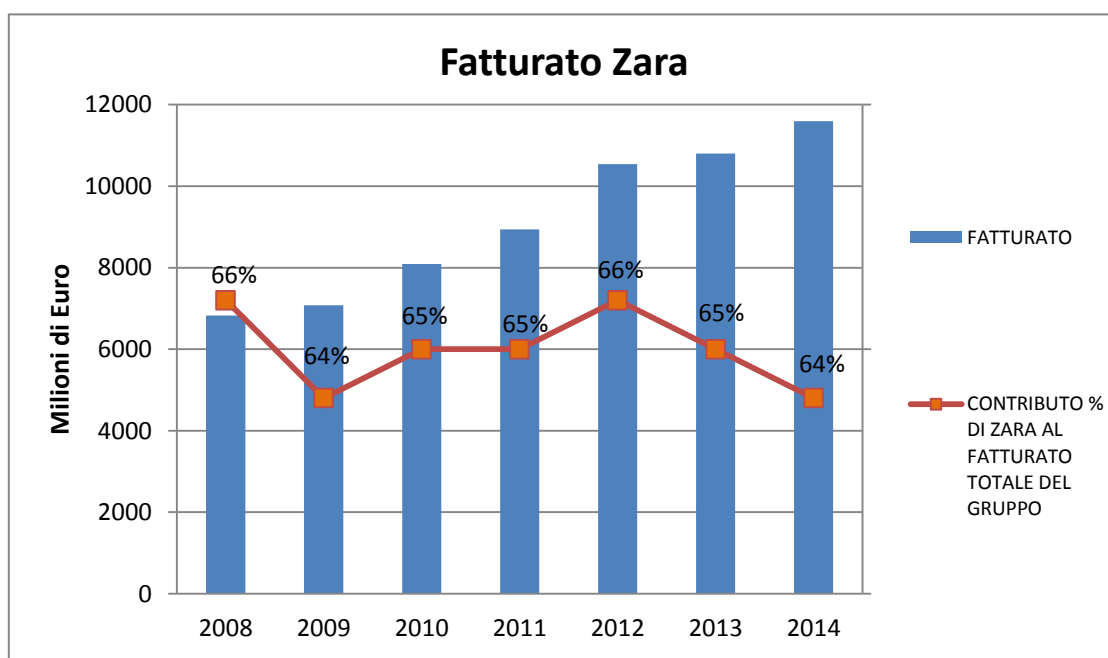


Grafico 3.4: fatturato di Zara dal 2008 al 2014, con percentuale di contribuzione al fatturato totale del gruppo.

Fonte: report annuali Inditex vari anni.

In media, Zara rappresenta il 65% del fatturato totale del gruppo Inditex. Ciò sta a testimoniare che questo brand è il brand di punta del gruppo. Negli ultimi due anni questa percentuale è andata calando, probabilmente a causa dello spostamento di attenzione, e quindi degli investimenti, sugli altri brand al fine di dar loro una maggiore visibilità nel mercato del fashion.

3.2. Ragioni del successo

La formula vincente della strategia di Zara consiste nel dare ai consumatori quello che vogliono, al costo più basso possibile e nel minor tempo possibile. Questo è possibile solamente se si ha il controllo totale di ogni parte del ciclo produttivo e distributivo.

Di seguito sono elencate le maggiori fonti del vantaggio competitivo di Zara.

3.2.1. Integrazione verticale

Essendo un'azienda totalmente integrata verticalmente, Zara ha il totale controllo su tutte le attività della filiera produttiva: dal design, all'acquisto di materie prime, alla produzione, alla distribuzione e alla vendita in negozio. Questa struttura permette alla società di avere una grande flessibilità nella produzione, riducendo al minimo lo stock in magazzino e di conseguenza il rischio di invenduto (l'invenduto del gruppo Inditex rappresenta meno del 10% dello stock, a confronto con una media del 17-20% dell'industria). Tale approccio si avvicina molto al concetto della strategia *make to order*⁷, la quale permette di risolvere il problema di eccessivo inventario, problema tipico della strategia *make to stock*⁸. La produzione inoltre è basata sul *pull system*: la quantità e la qualità di cosa produrre è determinata a valle, sostanzialmente dalle scelte e richieste dei clienti, e non dalla previsione sulla domanda effettuata dalla società stessa. Grazie a questo orientamento Zara, e il gruppo Inditex nel suo complesso, è riuscito a prosperare anche durante la crisi economica e finanziaria che ha coinvolto la Spagna e tutti i paesi in cui il gruppo opera. Tale successo deriva dal fatto che i manager della società han preso consapevolezza fin dall'inizio del fatto che è sempre il consumatore a determinare la produzione e nessun altro: ogni capo che Zara produce è stato in un modo o nell'altro richiesto dai clienti. Un business model così sintonizzato con i consumatori è immune ai cicli di crisi finanziarie (Hansen, 2012).

⁷ Strategia di produzione che tipicamente permette al consumatore di acquistare prodotti customizzati secondo le loro indicazioni; il prodotto viene mandato in produzione solamente una volta che l'ordine è già stato fatto. Lo svantaggio di questo approccio ricade sul cliente, il quale deve aspettare un tempo maggiore per ricevere ciò che ha ordinato; il vantaggio per l'azienda, invece, è la riduzione dei costi di magazzino e di invenduto.

⁸ Strategia di produzione tradizionale: si basa sulla previsione della domanda per determinare quanto stock deve essere prodotto. L'efficienza di questa strategia dipende dall'accuratezza della previsione della domanda: se è eccessiva, si avrà un eccesso di produzione, se sottostimata invece si avranno rotture di stock.

Il controllo totale della catena del valore permette a Zara di reagire prontamente ai cambiamenti dei fashion trend e dei gusti dei consumatori: gli store manager dei vari negozi Zara comunicano giornalmente ai designers della sede centrale quali capi sono stati più apprezzati e quali meno, danno indicazioni su eventuali modifiche da apportare agli articoli esistenti e idee per disegnarne di nuovi. In questo modo tutti i negozi hanno la possibilità di comprare prodotti dal design nuovo o rinnovato due volte a settimana.

3.2.2. Riduzione del lead time

L'obiettivo di Zara è quello di avere il minor *time to market* possibile: il negozio è sempre fornito dei capi di tendenza e i clienti che si recano in punto vendita per acquistare un vestito all'ultima moda lo trovano, quindi il costo delle mancate vendite è ridotto al minimo. Questo è possibile perché Zara è in grado di individuare molto velocemente un fashion trend di successo e allo stesso modo di produrlo in tempi molto stretti. Così facendo negli store sono sempre presenti i capi più ricercati al momento dai consumatori. Scegliendo di avere una catena produttiva veloce, a discapito dell'economicità, Zara vende la maggior parte dei suoi articoli a prezzo pieno e fa pochissimi sconti, marginando di più rispetto ai competitors; la percentuale di vendita in saldo per Zara corrisponde circa al 15% delle vendite totali, comparata al 40% degli altri retailers concorrenti (Palladino, 2010).

Il vantaggio di avere un corto lead time e piccoli lotti è quello di poter correggere tempestivamente eventuali errori di produzione di capi che non rispecchiano i gusti dei clienti finali, senza che questi provochino un grande impatto negativo su tutta l'azienda.

Nonostante la supply chain sia focalizzata sulla riduzione del time to market, Zara riesce ad offrire ai clienti abbigliamento a prezzi contenuti. Questo brand ha fatto spopolare l'idea del "*cheap is chic*"⁹ e ha cambiato il modo in cui le persone spendono i propri soldi. L'acquisto nei negozi Zara può essere definito un acquisto d'impulso perché, visto il rapporto qualità/prezzo/tendenza, chi entra nello store difficilmente esce a mani vuote, in quanto ha la percezione di fare un affare: acquistare un capo all'ultima

⁹ Letteralmente: economico è alla moda. Con questo termine si intende indicare la strategia usata dai fashion brand i quali vogliono far passare l'idea che un capo per essere elegante e alla moda non deve necessariamente essere costoso. Questa filosofia è supportata anche dal fatto che molte star indossano abiti non griffati da stilisti famosi, ma comprati in negozi del mass market, come per esempio da Zara. L'abbinamento di un brand a un vip innalza l'immagine di quel brand e la sua reputazione.

moda, simile a quello di stilisti famosi, ad un prezzo molto conveniente, è un'occasione che difficilmente non viene colta (Hansen, 2012).

3.2.3. *Information technologies*

Per avere un corto lead time funzionante è necessario affidarsi alle tecnologie informative che, in questo caso, permettono ai designers di essere informati su cosa vogliono i clienti. Ogni giorno confluiscono su un data base aziendale tutti i dati che vengono raccolti in punto vendita sulle richieste e sui feedback dei consumatori. I designer controllano giornalmente questi dati e, grazie alle informazioni che ne ricavano, creano costantemente nuove linee e apportano le dovute modifiche su quelle già esistenti. Ogni anno vengono disegnati e prodotti più di 10000 nuovi articoli.

Inoltre, grazie alle informazioni contenute nel gestionale integrato della società, i designer hanno a disposizione tutto lo stock disponibile delle materie prime: in questo modo possono disegnare un capo con le materie prime già disponibili a magazzino, senza dover ordinarne di nuove e ritardare la produzione del nuovo modello fintanto che queste non arrivano a magazzino (Palladino, 2010).

Anche per quanto riguarda la distribuzione la tecnologia gioca un ruolo fondamentale. L'automatizzazione della gestione degli ordini e il minimo intervento umano, garantiscono che ogni ordine sia processato nel modo corretto e quindi che tutti i negozi siano sempre riforniti con la merce di cui hanno bisogno.

3.2.4. *Meno quantità, più stili*

Riducendo la quantità di capi prodotta per ogni stile, Zara non solo riduce i costi di invenduto e di minor guadagno se questi dovessero essere venduti in saldo, ma crea anche un sentimento diffuso di “*escasezy oportunidad*” (scarsità e opportunità). Dato che l'assortimento in ogni negozio Zara cambia dal 70 al 90% ogni mese, i clienti, una volta che si interessano ad un capo, sentono la pressione di doverlo acquistare immediatamente perché hanno il timore di non trovare più lo stesso capo se dovessero recarsi in negozio la settimana successiva. Tale timore, combinato con i bassi prezzi a cui vengono proposti i capi, fa sì che ogni cliente concluda l'acquisto. Solo alimentando questa sensazione di artificiale scarsità si può spingere la clientela all'acquisto di

impulso (Vona, 2003). Inoltre, la consapevolezza di trovare sempre capi nuovi, aumenta la frequenza con cui i consumatori visitano i punti vendita.

Un altro beneficio del produrre meno quantità è che se uno stile non ruota come previsto, non c'è molta merce da smaltire durante i saldi: Zara sconta solamente il 18% (circa) dei suoi prodotti (Palladino, 2010).

Per converso, se un prodotto viene venduto molto velocemente, non c'è la necessità di rimandarlo in produzione, in quanto c'è già pronto un altro capo che lo sostituisce: in questo modo gli stores sono sempre riforniti con nuovi articoli e non si creano mai rotture di stock. Se nel punto vendita non è più disponibile un capo, i clienti non vanno alla ricerca dello stesso in altri negozi, ma rimangono comunque nel negozio Zara perché hanno molte altre alternative tra cui scegliere. Aver terminato un prodotto aiuta a venderne un altro.

Una caratteristica molto apprezzata dai consumatori è che Zara offre molta più scelta dei capi trendy rispetto ai competitors.

3.2.5. *Target market e target pricing*

Zara ha capito che attualmente i consumatori hanno gli stessi gusti più o meno in tutto il mondo. Ciò significa che, una volta individuato un fashion trend, questo è quasi sicuramente globale. Per questo motivo Zara non segmenta il suo mercato per età, stili di vita ed etnia (come solitamente fanno i suoi competitors) ma ha un target globale: persone giovanili ed attente alla moda. Circa l'80% dei prodotti che confeziona sono sostanzialmente standardizzati per tutti i paesi.

Anche il concept dei negozi è lo stesso in tutti i paesi e non cambia da stato a stato, proprio perché il target del negozio a Tokio è lo stesso di quello a Brooklyn.

La strategia di prezzo seguita da Zara è la così detta *market-based pricing* secondo la quale il prezzo dei prodotti viene fissato in base al cliente: partendo dalle aspettative e dal valore percepito dal cliente, viene stimata la sua disponibilità a pagare. Per avere queste informazioni si analizza il primo negozio aperto in un nuovo paese (solitamente un flagship store) al fine di definire il marketing mix corretto da applicare in tutti gli altri punti vendita dello stesso paese.

Logicamente più un negozio dista dal sito produttivo (Spagna) più i prodotti che vende sono costosi, questo perché è il cliente finale che si accolla i costi di trasporto

dalla Spagna al punto vendita. Per esempio i capi in Nord Europa costano mediamente il 40% in più rispetto che in Spagna, il 10% in più negli altri paesi europei, il 70% nelle Americhe e addirittura il 100% in più in Giappone. Questo diverso posizionamento di prezzo ha delle ripercussioni anche nella fascia sociale di popolazione targettizzata da Zara: dove i prodotti costano di più, il target di popolazione è più assottigliato (perché meno persone possono permettersi di comprare capi ad un prezzo sopra la media e queste persone sono quelle che sono abituate a fare acquisti nelle capitali della moda) ma, nonostante ciò, il numero potenziale di acquirenti è tale da rendere l'investimento in questi paesi fruttifero (Palladino, 2010).

Le politiche promozionali di Zara, a livello globale, variano meno di quanto variano i prezzi o il posizionamento.

3.3. Business Model

Il business model di Zara è caratterizzato da un'alta integrazione verticale. Tutte le fasi del processo produttivo vengono controllate dal gruppo: disegno, produzione, logistica e distribuzione. I tratti distintivi di questo business model, su cui si fondano tutti gli altri elementi, sono:

- Flessibilità
- Focus sul consumatore

Ciò che ha reso questo modello di business un modello di successo è la capacità di adattare tutti i prodotti ai gusti e preferenze dei consumatori, nel minor tempo possibile. Per Inditex infatti la priorità numero uno è la velocità, non i costi. Tutto questo è possibile grazie all'integrazione verticale dei processi che porta numerosi vantaggi: accorciamento dei tempi della supply chain e aumento della flessibilità produttiva, mantenendo lo stock e il rischio di invenduto al minimo (sito www.inditex.com).

Il fatto che il consumatore è al centro del business model di Inditex lo si capisce facilmente leggendo i vari report annuali del gruppo. In questi viene sempre ribadito che il cliente gioca un ruolo fondamentale nel business model e che è la forza guida principale di tutte le attività del gruppo: le loro decisioni permettono di completare il processo di produzione, perché questo comincia solamente dopo che le richieste e reazioni dei consumatori sono state analizzate. Proprio qui il business model di Zara si differenzia da quello dei competitors: esso non comincia dai designers dell'azienda che

disegnano le nuove collezioni (come i modelli di business tradizionali), ma il suo punto d'inizio sono le richieste dei consumatori i quali, arrivando in negozio, esprimono i propri desideri e le loro osservazioni che saranno poi processati nell'headquarter.

Dato che il business model idealizzato e concretizzato dal gruppo Inditex è stato fondamentale per il successo di Zara, ora procediamo ad analizzarlo in profondità.



3.3.1. Design

Il successo delle collezioni di Zara si fonda sulla capacità dei designers di riconoscere e adattarsi ai veloci cambiamenti delle mode, disegnando costantemente nuovi modelli che rispondono ai desideri dei consumatori. L'ispirazione per creare nuovi stili deriva dalla strada, dalla musica, dall'arte, ma prima di tutto dai negozi.

L'obiettivo principale di questi designers è quello di reagire ai desideri dei consumatori nel più breve tempo possibile, usando le informazioni ottenute nei punti vendita e anche online: ogni piccola indicazione ricevuta dai clienti è fondamentale, per questo motivo una relazione permanente e fluida tra personale di vendita, designers e centri di produzione è di vitale importanza per far funzionare il complesso business model di Zara e quindi per far arrivare la merce negli stores il più velocemente possibile.

Una particolarità del lavoro dei designers in Zara, ma più in generale di tutto il gruppo Inditex, è che il loro lavoro non è affetto da stagionalità, ma è continuo: giornalmente ricevono dati dai punti vendita, li elaborano e successivamente disegnano i nuovi capi (Bilancio consolidato Inditex 2008).

Ogni brand ha i propri designers e il proprio team commerciale: più di 250 stilisti, interni ed anonimi, disegnano le collezioni di Zara (suddivise in tre linee: donna, uomo e bambino, le quali hanno a loro volta un proprio team creativo a se stante), producendo oltre 30 mila capi ogni anno (Bilancio consolidato Inditex 2014).

Zara propone due *basic collection* all'anno: autunno/inverno (a partire da giugno) e primavera/estate (a partire da gennaio). Il team creativo, durante l'anno, lavora contemporaneamente a queste collezioni basiche e alla rivisitazione dei modelli già proposti, apportando costanti modifiche ai capi ed aumentando i modelli degli stili di successo (Palladino, 2010). Questa innovazione rispetto alla tradizionale proposta di due collezioni all'anno, ha fatto sì che anche i brand più lussuosi, come Prada e Louis Vuitton, siano stati costretti ad aumentare i lanci di nuovi prodotti durante l'anno (fino a sei collezioni) (Hansen, 2012) perché tra la gente si è creata l'aspettativa diffusa di trovare prodotti sempre diversi nei punti vendita.

Il lavoro dei designers non è semplicemente quello di disegnare nuovi prodotti. Essi, per riuscire ad anticipare le mode imminenti, partecipano a fiere e alle sfilate di brand di lusso in Milano, Parigi, Londra e New York. Per questo motivo Zara è stata accusata più di una volta di essere un *copycat* nel mondo fashion, vale a dire un brand che imita o addirittura copia i capi disegnati da stilisti famosi. Tuttavia, gli stilisti di Zara, frequentano anche i posti in cui si trovano i giovani, come le università e le discoteche al fine di ottenere altre informazioni su ciò che ai ragazzi piace indossare.

Le attività principali dei designers, una volta in mente gli stili che saranno di tendenza, sono (Vona, 2003):

- Ricerca stilistica: disegno e styling dei capi, scegliendo anche gli abbinamenti del tessuto, dei colori e degli accessori
- Industrializzazione: disegno computerizzato delle bozze per lo sviluppo preciso di taglie e modelli
- Prototipia: realizzazione dei prototipi di ciascun modello.

Le bozze delle collezioni basic vengono disegnate dai tre ai sei mesi prima dell'inizio della stagione di vendita. Nello stesso periodo viene acquistato anche il 65% circa del fabbisogno dei tessuti per produrre quelle collezioni. I campioni prodotti vengono poi sottoposti a un processo di selezione: all'incirca solamente un terzo dei campioni proposti viene messo in produzione.

Il 15-20% del totale della produzione di ogni articolo delle collezioni basiche viene commissionato a fornitori esterni tra tre e sei mesi prima dell'inizio della stagione di vendita. Una volta cominciata la stagione di vendita si commissiona la produzione del 50-60% della produzione totale e il restante 20-35% viene confezionato solamente a stagione iniziata, quando si è a conoscenza del successo o meno delle vendite. Questa suddivisione temporale delle commesse viene effettuata per diminuire al minimo il così detto "rischio moda" (Vona, 2003).

Il tasso di fallimento di Zara è stimato essere solamente l'1%, percentuale irrisoria se confrontata con il 10% della media del settore. Questo indice è basso anche grazie ai test che, tempo permettendo, vengono effettuati sui nuovi prodotti: volumi molto limitati di nuovi capi vengono consegnati in alcuni negozi chiave; se riscuotono successo viene avviata la produzione in massa per la consegna in tutti gli altri punti vendita, altrimenti il progetto viene abbandonato (Vona, 2003).

3.3.2. Produzione

Zara ha sempre puntato nell'aver fornitori vicini alla propria sede, anziché avere fornitori economici: più del 50% della produzione dell'intero gruppo è realizzato da fabbriche vicine alla sede centrale. La quasi totale integrazione verticale di Zara fa sì che una grande fetta delle materie prime acquistate e della produzione è svolta direttamente da fabbriche possedute da Inditex: esse sono più di 100 e si occupano di una vasta gamma di attività nel settore tessile, manifatturiero e distributivo.

In linea generale, la produzione delle collezioni basiche viene commissionata a fornitori esterni al gruppo, localizzati per lo più al di fuori dell'Europa, perché queste sono più *price-sensitive* che *time-sensitive*: dato che vengono realizzate con più anticipo, possono essere confezionate anche in Asia, dove i tempi di consegna sono maggiori, ma i costi di produzione sono minori. Le collezioni disegnate durante la stagione di vendita (caratterizzate da un maggior rischio di moda) invece, vengono prodotte principalmente da fabbriche controllate dal gruppo e situate in Europa: questo perché, se si vuole arricchire il punto vendita di nuovi prodotti due volte a settimana, è necessario avere la produzione vicino al centro logistico che smista e consegna i capi ai vari negozi nel mondo, a discapito del risparmio sui costi (Vona, 2003). La caratteristica peculiare del business model di Zara, che lo differenzia da quello dei competitors, è la

consegna con frequenza bisettimanale ai punti vendita di nuovi capi. Ecco perché, per rispettare questa promessa che viene fatta ai clienti, al gruppo sembra logico produrre più vicino, non più economicamente. Qui nasce il trade-off dell'integrazione verticale a monte della supply chain: permette di dare una risposta molto più veloce ai *fashion follower*, ma non permette di raggiungere l'efficienza produttiva.

Il tempo medio che trascorre dall'ideazione di un nuovo prodotto alla sua apparizione nei punti vendita è di 4-5 settimane, mentre il riassortimento di vecchi prodotti rivisitati ha un lead time di 15 giorni. Dato che gli altri retailers in generale necessitano di 6 mesi per disegnare una nuova collezione, e altri 3 per produrla, Zara è dodici volte più veloce dei suoi competitors (Palladino, 2010).

Il vantaggio di non esternalizzare completamente la produzione consiste nell'avere una supply chain flessibile: nel caso in cui alcuni capi non ricevono un riscontro positivo da parte dei consumatori, vengono subito cancellati dalla produzione, senza pagare penali e senza creare invenduto (Tokatli, 2015).

Il gruppo Inditex ha sempre comunicato con orgoglio che la produzione dei suoi capi veniva svolta da fabbriche da esso controllate e situate principalmente in Spagna. In realtà, nel 2001, dopo essere diventata una società quotata, è stato reso noto che anche lei si rivolgeva a fornitori esterni al gruppo, situati in tutto il mondo, per produrre le sue collezioni. Da quell'anno, nei report annuali di Inditex, si possono estrapolare sempre più informazioni inerenti l'identità dei fornitori. Nel 2006, per esempio, oltre al numero di società produttrici, si può leggere anche la loro distribuzione geografica. Ciò che non è mai cambiato nel tempo è lo slogan del gruppo "*over 50% of Inditex's manufacturing takes place in supplier from proximity*"¹⁰: questo significa che Zara, nonostante la crescita in termini assoluti di capi prodotti, continua a controllare una sostanziosa parte della sua produzione in-house. Il concetto di fornitori vicini alla sede centrale è stato interpretato in modo diverso nel corso del tempo: mentre fino a un po' di anni fa per "fornitori prossimi" si intendevano le fabbriche situate in Spagna e in Europa centrale, ora vengono inclusi anche i fornitori dell'Europa dell'Est, dove i costi di produzione sono più bassi. Quindi, sebbene la percentuale di prodotti confezionati da fornitori locali non è cambiata, è cambiato il modo di definire chi sono i fornitori locali (Tokatli, 2015).

¹⁰ Traduzione: più del 50% della produzione di Inditex è svolta da fornitori locali.

Attualmente, il gruppo ha 10 cluster di fornitori situati in Spagna, Portogallo, Marocco, Turchia, India, Sud Est Asiatico, Bangladesh, Cina, Brasile e Argentina: essi nel 2014 hanno prodotto il 91% della produzione totale (Bilancio consolidato Inditex 2014). Il fatto di poter contare su un così alto numero di proprio fornitori, garantisce la massima flessibilità della catena produttiva la quale è un elemento fondamentale per le aziende del pronto moda.

Di seguito si rappresenta l'evoluzione nel corso del tempo dell'origine dei fornitori del gruppo Inditex, suddivisi per area geografica.

	Africa		America		Asia		Europa		Totale
		%		%		%		%	
2006	87	6,90%	34	2,70%	333	26,40%	806	64,00%	1260
2007	89	7,60%	40	3,40%	396	33,60%	652	55,40%	1177
2008	101	8,50%	61	5,10%	417	35,20%	607	51,20%	1186
2009	94	7,60%	51	4,10%	481	38,90%	611	49,40%	1237
2010	118	8,80%	63	4,70%	599	44,80%	557	42,70%	1337
2011	127	8,50%	66	4,40%	686	46,10%	611	41,00%	1490
2012	112	7,80%	68	4,70%	672	46,90%	582	40,60%	1434
2013	124	7,79%	82	5,15%	738	46,36%	648	40,70%	1592
2014	135	8,31%	80	4,92%	759	46,71%	651	40,06%	1625

Tabella 3.1: numero fornitori gruppo Inditex dal 2006 al 2014, suddivisi per area geografica

Fonte: report annuali Inditex vari anni.

Il numero di fornitori totali è cresciuto in modo altalenante nel corso degli ultimi anni, tuttavia (fatta eccezione per il 2007 e il 2012) questi sono sempre aumentati. Al declino della percentuale di fornitori localizzati in Europa, si nota un parallelo aumento della percentuale dei fornitori asiatici (quasi raddoppiata dal 2006 ad oggi), mentre i produttori in Africa e America rimangono all'incirca sempre costanti.

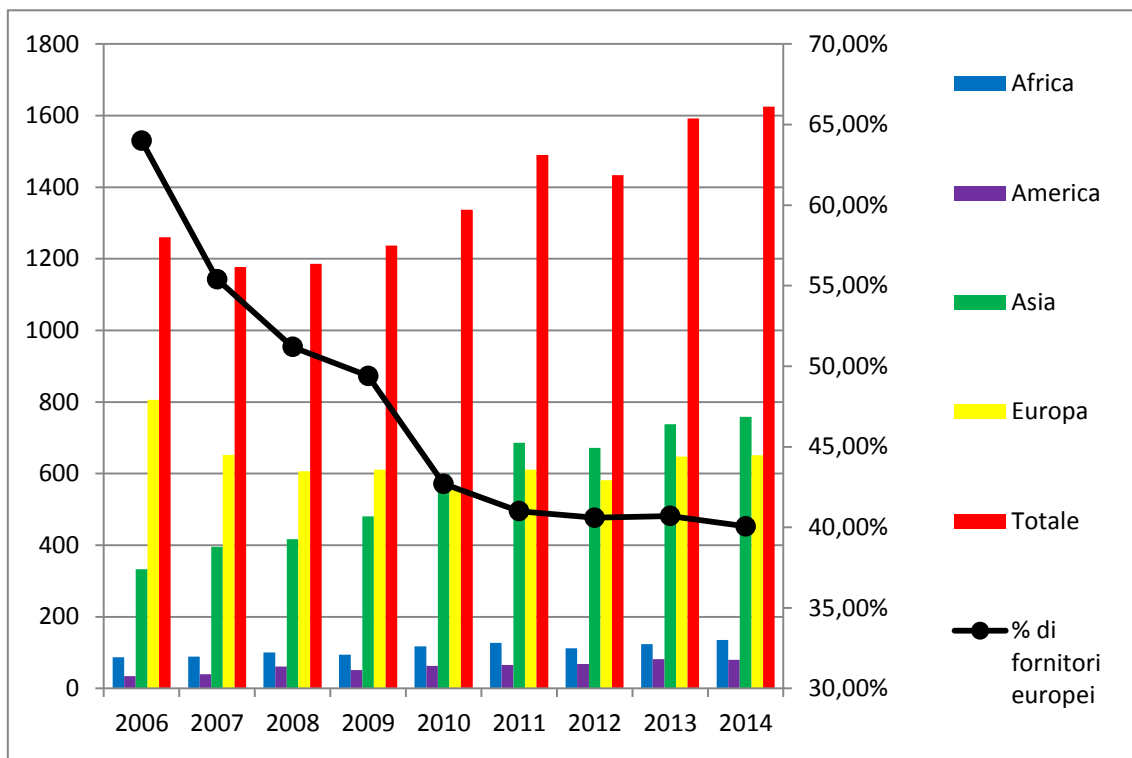


Grafico 3.5: numero fornitori gruppo Inditex dal 2006 al 2014, suddivisi per area geografica, con percentuale di fornitori situati in Europa.

Fonte: report annuali Inditex vari anni.

Già a colpo d'occhio si nota che questi dati contraddicono la cultura pluriventennale del gruppo, cioè che la maggior parte dei fornitori di Inditex sono situati in prossimità della sede centrale (vale a dire in Europa).

Se però si guarda il numero di fabbriche la situazione è differente: per esempio nel 2014 le fabbriche situate in Europa erano 2900, contro le 1816 in Asia, 359 in America e 307 in Africa. Quindi in termini assoluti di fabbriche, queste sono concentrate principalmente in Europa.

Per questi motivi il gruppo Inditex in generale, e Zara in particolare, sono stati un elemento importante per la globalizzazione, grazie alla fornitura globale (Tokatli, 2015).

Zara ha copiato da Benetton la tecnica del tinto in capo, infatti circa un quarto dei capi vengono acquistati dalla casa madre prima di essere tinti: come per Benetton i vestiti vengono colorati solamente quando si è ben certi del colore più apprezzato e quindi più venduto nei punti vendita (Palladino, 2010).

3.3.3. Distribuzione

Il sistema di distribuzione è anch'esso orientato al cliente, in quanto permette la massima flessibilità per fare in modo che le collezioni negli stores vengano periodicamente aggiornate.

Zara ha un sistema distributivo centralizzato il quale garantisce un vantaggio competitivo, minimizzando il lead time di consegna della merce.

La funzione logistica è fondamentale per creare il vantaggio competitivo di Inditex. Tutti i centri logistici del gruppo sono localizzati in Spagna: Zaragoza, Arteixo, Madrid, Leon, Barcelona, Catalonia and Guadalajara. La superficie totale di tutti questi centri distributivi supera il milione di metri quadrati (Bilancio consolidato Inditex 2010).

L'*hub* primario di Zara è quello situato ad Arteixo (A Coruña).

Tutta la merce, indipendentemente dal luogo in cui è stata prodotta, viene spedita in uno di questi centri logistici. Dopo aver ispezionato i prodotti, questi vengono immediatamente spediti ai vari negozi in tutto il mondo usando un software logistico disegnato all'interno dell'azienda. La filosofia del gruppo è quella di usare i magazzini come posto dove muovere la merce, piuttosto che dove immagazzinarla. Per questo motivo la maggior parte dei vestiti vengono rispediti nel giro di poche ore, e in nessun caso restano fermi in magazzino per più di tre giorni. Inoltre, per aumentare la velocità di consegna, le spedizioni vengono schedate per fuso orario e spedite via aria o terra (Palladino, 2010).

Il tempo che trascorre tra il ricevimento dell'ordine al centro distributivo e la consegna della merce in negozio è in media di 24 ore per i punti vendita in Europa, fino ad un massimo di 48 ore per gli stores nel resto del mondo. Ciò significa che è possibile spedire 45.000 capi all'ora, pari a 2,5 milioni di articoli a settimana.

Con questo efficiente sistema logistico, ogni negozio, in qualunque parte del mondo si trovi, riceve un carico di merce con prodotti nuovi due volte a settimana, al contrario dei retailers tradizionali che ricevono capi nuovi una, o al massimo due, volte per stagione. Viene programmata con anticipo solo la consegna a inizio stagione, la collezione basic, che rappresenta circa il 15-20% dell'offerta complessiva (Vona, 2003).

3.3.4. Negozi

I negozi sono il luogo dove il business model comincia (in quanto è da qui che comincia il processo di design) e dove finisce (luogo dove vengono presentate le collezioni); essi svolgono un ruolo essenziale per rappresentare l'immagine del brand.

I punti vendita svolgono due ruoli principali:

1. Punto di incontro tra i desideri dei consumatori e l'offerta dei prodotti del gruppo
2. Fonte di informazione per i designers e per il personale di vendita.

Le informazioni catturate dai venditori sulle richieste dei consumatori danno vita al processo di produzione del prodotto che, nel minor tempo possibile, arriva in negozio.

Le principali caratteristiche dei punti vendita sono:

- Location privilegiate: gli stores di Zara vengono situati nelle più importanti shopping areas delle più grandi città del mondo (solitamente in città con più di cento mila abitanti). In molti casi sono stati scelti locali storici, con singolari costruzioni architettoniche.
- Vetrine: sono il biglietto da visita del negozio, il primo contatto visuale del consumatore all'offerta del brand. Dato che la politica del gruppo non prevede grandi investimenti in pubblicità, per Zara il ruolo delle vetrine è ancora più importante, in quanto funge da fonte autentica di promozione dell'assortimento. Per questo motivo, ogni mese viene cambiato circa i $\frac{3}{4}$ della merce esposta in vetrina, al fine di informare i clienti sui nuovi capi arrivati in negozio.
- Design interno ed esterno: ogni negozio viene progettato individualmente, al fine di sfruttare al massimo lo spazio disponibile e di garantire al cliente il massimo comfort. Come nei negozi Benetton, anche qui è eliminata qualsiasi barriera tra i prodotti e i consumatori.

Tutti i negozi del mondo hanno lo stesso layout: predomina il bianco, arredamento moderno con molti specchi e punto vendita spazioso. Inoltre anche le vetrine tendono ad essere le stesse in tutti gli stores del mondo: in questo modo si alimenta l'immagine globale del brand, prestigiosa ed elegante.

- Coordinamento tra merce proposta e i consumatori, grazie ad un efficace layout: i clienti riescono ad individuare facilmente la zona dove cercare ciò di cui hanno bisogno.
- Cura del cliente: la shopping experience è contornata da uno staff qualificato e sempre disponibile. Essi frequentano costantemente corsi sulla cura del cliente, incoraggiano la libertà di movimento all'interno del negozio e affiancano il consumatore solo se quest'ultimo si rivolge a loro. In questo modo il cliente all'interno del punto vendita non sente la pressione di dover acquistare un capo, sensazione piacevole che aumenta positivamente la shopping experience.

La maggior parte dei negozi del gruppo sono di proprietà. Questo permette alle informazioni raccolte nei vari stores di arrivare alla sede centrale più velocemente; i punti vendita in franchising invece non comunicano giornalmente alla casa madre le quantità vendute e le osservazioni dei clienti, facendo perdere molti dati utili per i designers.

Alla fine del 2014, i punti vendita di proprietà erano 5810, mentre quelli in franchising solo 873.

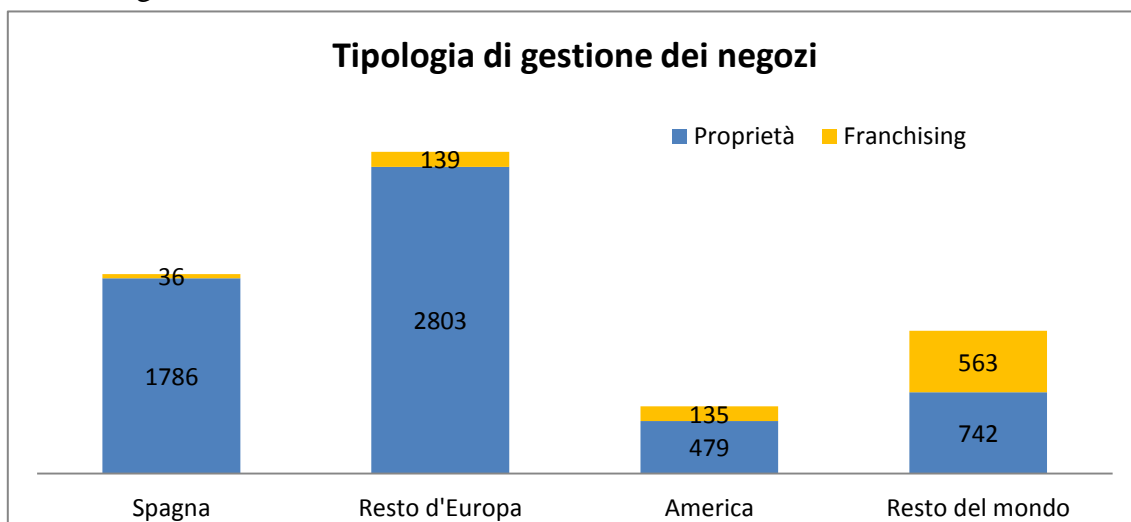


Grafico 3.6: numero negozi nel 2014, suddivisi per tipologia ed aree geografiche

Fonte: report annuali Inditex vari anni.

La scelta di gestire negozi in franchising, come si può notare, è effettuata soprattutto nei paesi asiatici (caratterizzati da culture di mercato differenti da quelle

europee) o comunque nei mercati piccoli, di cui si hanno poche informazioni, al fine di diminuire il rischio di impresa.

Per il business model di Zara anche le vendite online rivestono un ruolo centrale. Ogni anno il gruppo si impegna ad aprire nuovi mercati online. All'inizio del 2015 Zara era presente in 26 mercati online, numero in continua espansione. Inoltre, nell'ottobre del 2014 Zara ha lanciato il suo store ufficiale in Tmall.com, segnando un importante sviluppo per il business online del brand in Cina (Bilancio consolidato Inditex 2014).

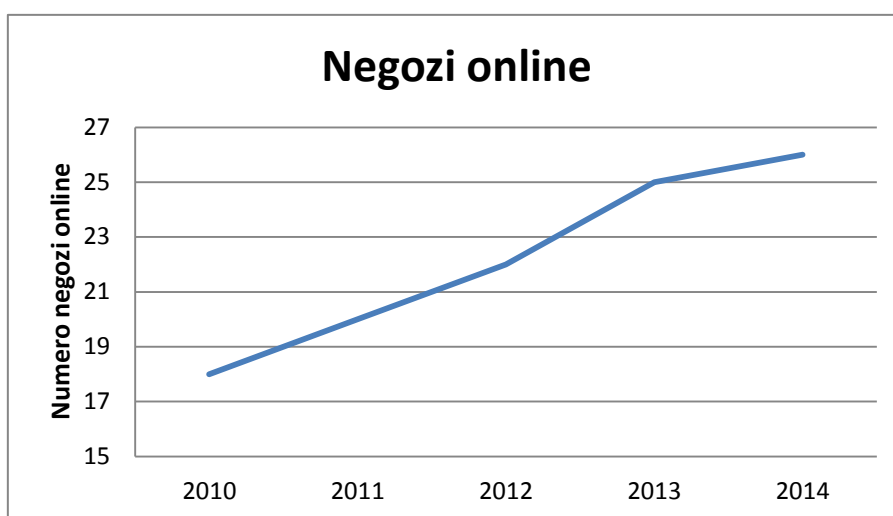


Grafico 3.7: crescita numero negozi online di Zara dal 2010 al 2014

Fonte: report annuali Inditex vari anni.

3.4. Aspetti critici

La forte espansione internazionale di Zara ha anche il rovescio della medaglia: la localizzazione dei negozi in punti distanti dalle fabbriche e dai centri logistici europei.

Il mercato statunitense è un esempio emblematico di questa criticità. Come Benetton, anche Zara ha affrontato delle difficoltà nel penetrare questo mercato, soprattutto per due cause:

- perché i punti vendita sono inseriti in grandi centri commerciali circondati da chilometri di aree rurali

perché gli americani hanno una corporatura diversa dagli europei, il che comporta la produzione di capi ad hoc per adattarli alle loro taglie (Hansen, 2012).

Inditex non ha investito per replicare negli Stati Uniti la supply chain sviluppata in europa: non è stato creato un nuovo centro logistico, il quale consentirebbe una riduzione di costi e anche di tempo tra la spedizione della merce e l'arrivo della stessa nei negozi oltre oceano.

Un'altra peculiarità del mercato statunitense è che la vendita online è di vitale importanza, insieme alla pubblicità. I negozi Zara brick and mortar negli US sono pochi se rapportati al numero di abitanti (scelta voluta al fine di diminuire il rischio di impresa); questo gap potrebbe essere colmato da una strategia di vendita diretta in internet, la quale permette di raggiungere più consumatori, più velocemente e più facilmente (Palladino, 2010).

Inoltre le fabbriche situate in prossimità della casa madre hanno una capacità finita di produzione e di conseguenza di veloce risposta agli ordini: l'aprire sempre più negozi, senza aumentare di pari passo il numero di fornitori, comporta inevitabilmente una perdita di flessibilità e della prontezza di risposta ai cambi del mercato. Più grande il gruppo Inditex diventa, più esso perde il controllo sulla qualità e sull'efficienza.

Il modo migliore per garantire una crescita sostenibile del brand è quello di cercare nuove opportunità nel mercato dell'abbigliamento, sia in termini di nuovi mercati che di innovazioni di processo.

Zara in particolare, dato che rappresenta il 65% del fatturato di Inditex, ha in capo una grossa responsabilità nei confronti del gruppo: la maggior parte delle risorse finanziarie sono investite solamente in questo brand, il che vuol dire che se Zara fallisce, Inditex deve riformulare completamente la strategia di mercato di tutti gli altri brands.

Dal punto di vista dei costi, una struttura altamente integrata verticalmente come quella di Zara deve sostenere costi di ricerca e di sviluppo molto più alti rispetto alle aziende tradizionali. Queste spese sono dovute principalmente ai frequenti cambi nelle tecniche di produzione, che comportano a loro volta uscite per finanziare i corsi di formazione e di aggiornamento del personale (Palladino, 2010).

Anche la valuta è una variabile importante da tenere in considerazione. Dato che la maggior parte della produzione viene svolta in Europa, se l'Euro diventa troppo forte rispetto al dollaro statunitense, i costi per la produzione in Europa cominciano ad alzarsi. Questi maggiori costi vengono riversati sui consumatori finali aumentando i

prezzi di vendita. Tuttavia questo processo può portare anche ad una diminuzione delle vendite, perché il prezzo percepito dai clienti è troppo alto rispetto a quello che loro sono disposti a pagare (Palladino, 2010).

Infine, la filosofia di Zara è quella di non investire in pubblicità. Ogni anno viene investito in pubblicità meno dello 0,5% delle vendite, al contrario dei retailers concorrenti che solitamente destinano dal 3% al 5% del venduto in pubblicità. Questa scelta deriva dal fatto che Zara non focalizza la sua strategia sul creare una brand image, ma sul disegno dei prodotti e sulla qualità, perché l'obiettivo ultimo del brand è quello di produrre per anticipare le richieste dei consumatori. La maggior pubblicità di cui fa uso Zara è il passaparola.

CAPITOLO 4

CONFRONTO FRA DUE BUSINESS MODEL: ZARA VS BENETTON

Come si è potuto evincere dai capitoli precedenti, Zara e Benetton hanno inizialmente adottato due business model completamente differenti; nel corso degli ultimi anni, però, si è diffusa la tendenza tra le aziende del settore dell'abbigliamento di inglobare nel proprio modello di business elementi del fast fashion, al fine di rimanere competitivi nel mercato della moda.

In questo capitolo metteremo a confronto i due attuali business model di Zara e Benetton.

4.1. Dati a confronto

La differenza principale che contraddistingue Benetton da Zara è il tipo di innovazione che hanno introdotto ognuna nel loro business model, la quale le ha permesso di raggiungere il vertice della notorietà in tutto il mondo: Benetton ha inventato il tinto in capo (innovazione di prodotto) mentre Zara ha creato il fast-fashion (innovazione di processo). Tutte le altre diversità sono influenzate da questa macro differenza.

La caratteristica che condividono, invece, è la locazione della sede principale in Europa (Benetton in Italia e Zara in Spagna), quindi, data la loro vicinanza geografica, devono affrontare sfide simili: l'industria dell'abbigliamento è ad uno stadio maturo a livello globale, per tanto nel mercato non c'è più spazio per innovazioni di prodotto.

La strategia che attualmente perseguono per competere nel mercato internazionale non è la stessa per entrambe le società. Mentre Benetton si è orientata verso una strategia globale (vale a dire, offerta degli stessi prodotti in tutti gli stores del mondo, per sfruttare a pieno le economie di scala), Zara è passata da una strategia globale ad una transazionale: è un mix tra la strategia globale e locale, che mira quindi a bilanciare l'efficienza produttiva con l'aggiustamento alle preferenze locali.

Ora analizzeremo singolarmente gli elementi più importanti delle due aziende, evidenziandone le diversità.

4.1.1. Integrazione supply chain

Zara è caratterizzata da un più alto controllo e da una maggiore integrazione della catena del valore, sia a monte che a valle. Il suo approccio è innovativo in quanto riesce a garantire una buona dose di customizzazione, senza rinunciare alla produzione di massa; nonostante la produzione di massa, però, i lotti di produzione sono piccoli al fine di limitare il rischio di invenduto.

Zara quindi ha una supply chain agile, caratterizzata da: flessibilità, veloce adattamento al mercato seguendo i nuovi trends e riduzione del rischio. Essa è riuscita di individuare il giusto trade-off tra inefficienza produttiva, corto lead time e produzione centralizzata. Questo approccio è all'opposto rispetto alla supply chain di Benetton.

Il punto forte di Zara è che, nonostante debba affrontare una domanda variabile, cerca di ridurre al minimo questa variabilità ottenendo informazioni dal mercato: è possibile limitare il rischio di interruzione di fornitura controllando direttamente la maggior parte del processo di produzione, mantenendo sempre disponibile una parte della capacità produttiva dei macchinari e spedendo frequenti carichi ai negozi.

Benetton invece, non ha ancora raggiunto la totale integrazione della supply chain, né a monte, né a valle, infatti la maggior parte della produzione viene affidata a fornitori esterni e solo una minima parte dei negozi sono di proprietà. Questi sono due grandi limiti per competere nel mondo del fast fashion.

4.1.2. Produzione

Per quanto riguarda la produzione, Zara mira alla massima centralizzazione della produzione, mentre Benetton ha basato la sua filiera produttiva su una rete di subfornitori. Zara ha puntato a mantenere le funzioni chiave del business model in Spagna, mentre Benetton ha esternalizzato sempre di più tutte le funzioni in paesi esteri.

La maggior parte dei fornitori di Zara sono situati in prossimità dell'headquarter, mentre le aziende che producono per Benetton sono quasi tutte localizzate nei paesi a basso costo di manodopera. Già qui si nota la prima differenza tra le due società: mentre la strategia produttiva di Benetton mira al contenimento dei costi, quella di Zara punta

ad avere tutte le fasi di produzione vicino alla casa madre al fine di mantenere il più alto controllo possibile.

Zara produce la maggior parte dei capi in-house, esternalizzandone solo una minima parte. Questo le permette di pianificare e riprogrammare la produzione secondo le esigenze del mercato. Solitamente ogni collezione viene prodotta in piccoli lotti, sempre con l'obiettivo di diminuire al minimo l'inventario.

Al contrario, la filiera produttiva di Benetton è basata su una rete di subfornitori localizzati principalmente nell'Europa dell'Est, Asia e Africa. Vengono prodotti in house solamente i capi con il maggior valore aggiunto, mentre tutto il resto viene esternalizzato. Il vantaggio di questa strategia è che la società deve affrontare minori costi del personale e non è vincolata alla produzione massima per ammortizzare quanto più possibile i costi fissi; inoltre ha permesso al gruppo di espandersi velocemente senza aver bisogno di ingenti capitali e forza lavoro da investire. Tuttavia, in questo modo non è possibile riprogrammare velocemente la produzione per rispondere al cambiamento delle mode nel mercato, elemento fondamentale su cui si basa il vantaggio competitivo delle aziende fashion al giorno d'oggi.

Al contrario di Zara, Benetton produce una grande quantità di capi per lotto, ma il numero di lanci di collezioni è molto minore. Punto di forza di Benetton, però, è la qualità dei tessuti i quali sono più pregiati rispetto ai competitors.

4.1.3. Distribuzione

Benetton ha sviluppato una supply chain duale con due principali aree distributive: una in Europa, con centri logistici in Italia, Croazia, Ungheria e Tunisia e una nell'Est Asiatico, con centri distributivi in Cina e India. I centri distributivi in Asia servono come centro di smistamento per fornire i punti vendita situati vicino a quell'area, mentre i centri distributivi Europei riforniscono i negozi d'Europa e delle aree limitrofe.

Tutti i centri logistici di Zara, invece, sono situati in Spagna. Tutta la merce prodotta nel mondo transita attraverso uno di questi centri distributivi, per essere poi spedita al negozio predefinito.

Il lead time delle due società è molto diverso, ed è proprio in questo aspetto che Zara emerge come esempio per tutte le aziende fashion. Mentre il time to market per

una collezione flash di Benetton varia da 1 a 4 mesi, per Zara è di 15 giorni se il design dei capi è stato semplicemente aggiornato o di massimo 5 settimane per le nuove collezioni. Benetton ha investito molto per diminuire il tempo di consegna delle collezioni continuative (7 giorni per le consegne in Italia e 15 nel resto del mondo), ma ciò che fa la differenza in un negozio di moda non sono le collezioni basiche, che si trovano in assortimento per tutto l'anno, ma quelle flash, per catturare i clienti che desiderano indossare abiti dell'ultima tendenza.

Inoltre Zara con la stessa velocità in cui consegna i nuovi capi, ritira anche quelli che non sono apprezzati dai consumatori e che quindi che non hanno rotazione: tali prodotti vengono sostituiti con collezioni nuove. Nei negozi Benetton invece, visto che la casa madre non garantisce il servizio di reso dell'invenduto ai suoi franchisee, è possibile trovare merce che non corrisponde ai gusti dei clienti ed è necessario aspettare il periodo dei saldi per smaltirla.

4.1.4. Fatturato

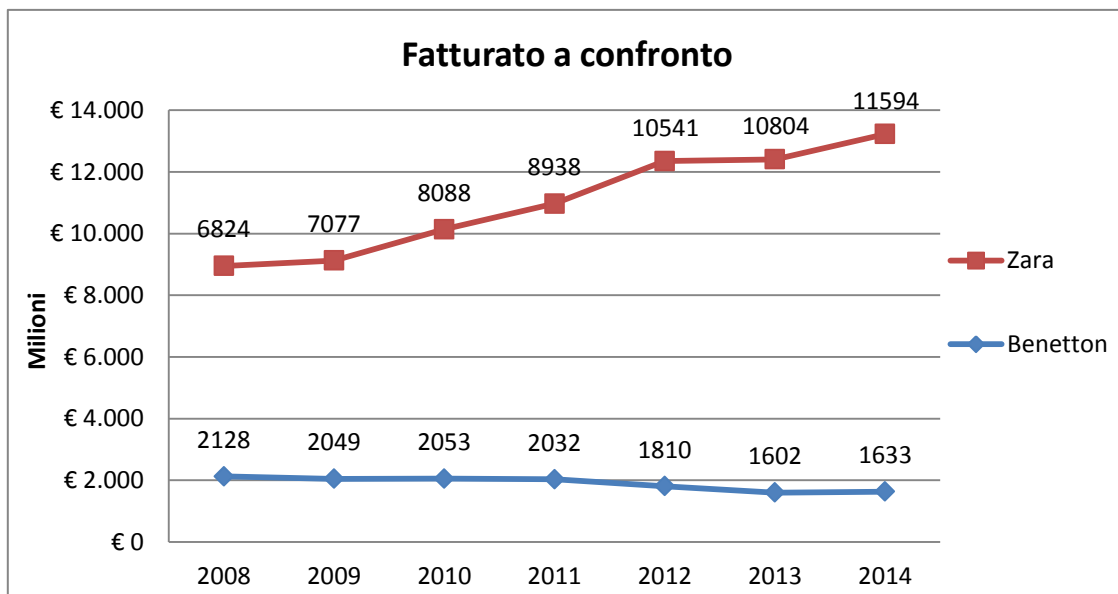


Grafico 4.1: confronto del fatturato tra Zara e Benetton

Fonte: report annuali Inditex e Benetton vari anni.

Come si può notare dal grafico, la differenza dell fatturato delle due società è abissale. Inoltre anche il trend è opposto: mentre i profitti di Zara sono cresciuti anche a

tassi a doppia cifra dal 2008 ad oggi, quelli di Benetton sono in costante declino, tranne il 2014 che ha dato un segnale di minima ripresa.

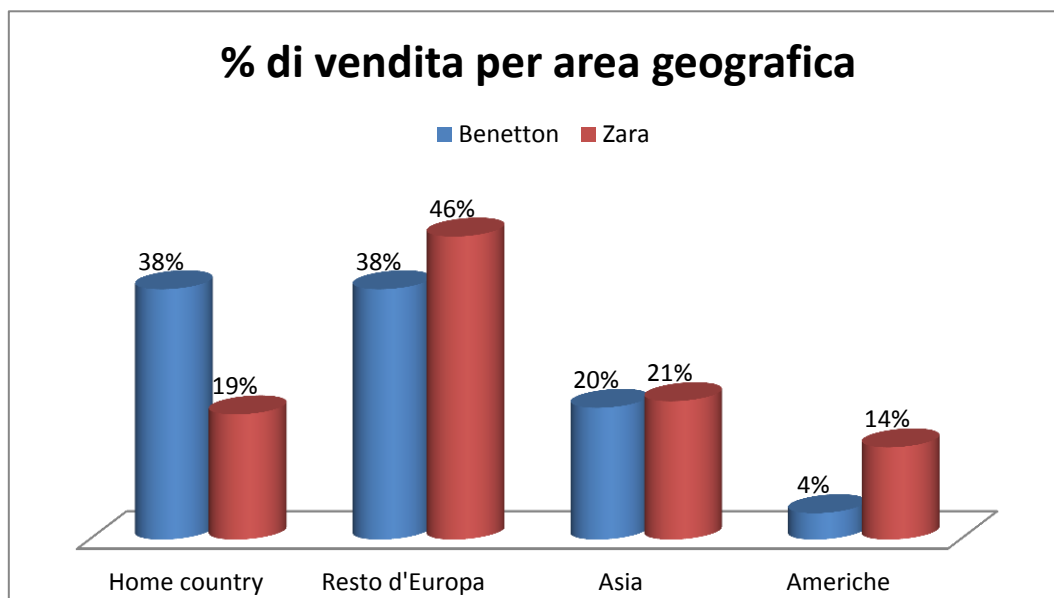


Grafico 4.2: percentuale di vendita del 2014 suddivisa per area geografica

Fonte: report annuali Inditex e Benetton vari anni.

Benetton vende ancora la maggior parte dei suoi prodotti in Italia e nel resto d'Europa. Vista la delicata situazione finanziaria in cui si trova attualmente, il gruppo non ha a disposizione risorse per costruire nuovi negozi e quindi per aumentare le vendite nelle aree extra europee (anzi, entro il 2017 ha programmato di uscire da 60 mercati nei quali ha una presenza debole, con solamente uno o due punti vendita). Inoltre, le vendite irrisorie in America sono dovute probabilmente alla brutta reputazione che si è creata in capo al gruppo Benetton in seguito alla condannata campagna pubblicitaria di Oliviero Toscani.

Gli investimenti che invece Zara ha fatto a livello globale, in termini di nuove aperture e ristrutturazione degli stores già avviati, han dato i frutti sperati, in quanto il fatturato nelle aree al di fuori della Spagna è cresciuto molto (trend proporzionale al numero di nuovi punti vendita aperti in questi paesi) soprattutto in America e nel resto del mondo. Infatti, se si confronta il fatturato annuo di Zara suddiviso a valore per area, si nota che le valore delle vendite in Spagna e in Europa resta pressappoco stabile nel corso degli anni, mentre raddoppia il valore delle vendite in Asia e anche in America il

trend è in aumento. Questo è un chiaro segnale della volontà del gruppo di continuare ad espandersi al di fuori del territorio europeo.

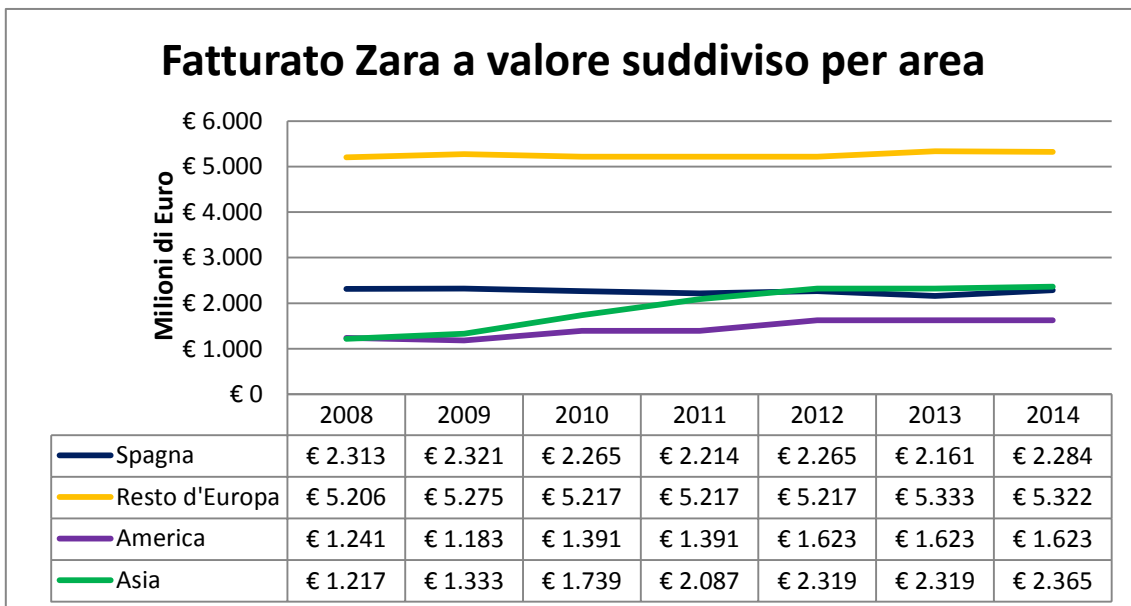


Grafico 4.3.: fatturato di Zara a valore suddiviso per area. Rapporto tra vendite totali brand Zara per anno e percentuale di market share di ogni area per anno.

Fonte: report annuali Inditex vari anni.

4.1.5. Negozi

Sia Benetton che Zara sono state spinte dalla stessa motivazione all'internazionalizzazione: la ricerca di nuovi mercati. Nonostante questa base comune, però, la l'espansione all'estero è stata implementata in modo diverso.

Zara ha penetrato nuovi mercati principalmente attraverso l'acquisizione di propri negozi di proprietà (ottenendone così il massimo controllo e assicurandosi la possibilità di effettuare operazioni standardizzate in tutto il mondo); Benetton, invece, ha scelto la formula del franchising, assunto agenti che visitano i vari negozi per raccogliere gli ordini delle collezioni; quindi la differenza tra i due brand è che Zara possiede l'85% dei negozi, mentre il 90% circa dei punti vendita di Benetton sono gestiti in franchising.

Se per un verso Benetton ha ridotto il rischio iniziale dell'investimento (perché se il punto vendita non avesse dovuto essere redditizio il rischio d'impresa ricadeva sul franchisee), ora sta subendo le conseguenze di questa decisione. Mentre Zara è in grado di raccogliere tutte le informazioni che nascono dal punto vendita per inviarle

all'headquarter, visto che i negozi sono di sua proprietà, per Benetton non è possibile fare ciò, quindi per essa è impossibile aggiustare le collezioni sulla base del feedback dei consumatori.

Il business model di Benetton dovrebbe quindi cambiare, prevedendo:

- Maggiore controllo diretto
- Aumentare l'integrazione a monte, selezionando un fornitore centrale (controllato da Benetton stessa) il quale assicuri qualità nella produzione, veloce time to market e sfruttamento di economie di scala
- Aumentare l'integrazione a valle, diminuendo le distanze con i consumatori attraverso l'acquisizione della proprietà dei negozi.

Negli ultimi anni Benetton ha cominciato a gestire direttamente i punti vendita nelle aree dove i franchisee non performavano tanto quanto le aspettative della casa madre.

Anche dal numero di punti vendita presenti nel mondo si nota che Benetton sta un po' soffrendo rispetto a Zara: mentre la prima sta chiudendo negozi, Zara continua ad aprire stores, ampliando la sua presenza a livello globale.

4.1.6. Vendita online

La vendita online è un altro elemento che marca la differenza tra Zara e Benetton.

Zara investe molto e crede anche molto nelle vendite online, in quanto rappresentano una fonte di profitto aggiunto che, in mancanza degli store online, andrebbe perso. Ogni anno si impegna ad aprire nuovi mercati online perché, rispetto ai tradizionali negozi brick and mortar, rappresentano un rischio minore di investimento e possono essere consultati da qualunque parte del paese, sgravando a chi non abita vicino ad un negozio Zara di spostarsi (magari anche di molti chilometri) per raggiungere il punto vendita più vicino.

È possibile acquistare prodotti a marchio Zara dalla app ufficiale, disponibile sia per sistemi operativi Android che iOS. Quella che segue è la schermata dell'app di Zara dalla quale si possono consultare le nuove collezioni appena lanciate, filtrare l'assortimento per categoria ed ovviamente fare ordini.

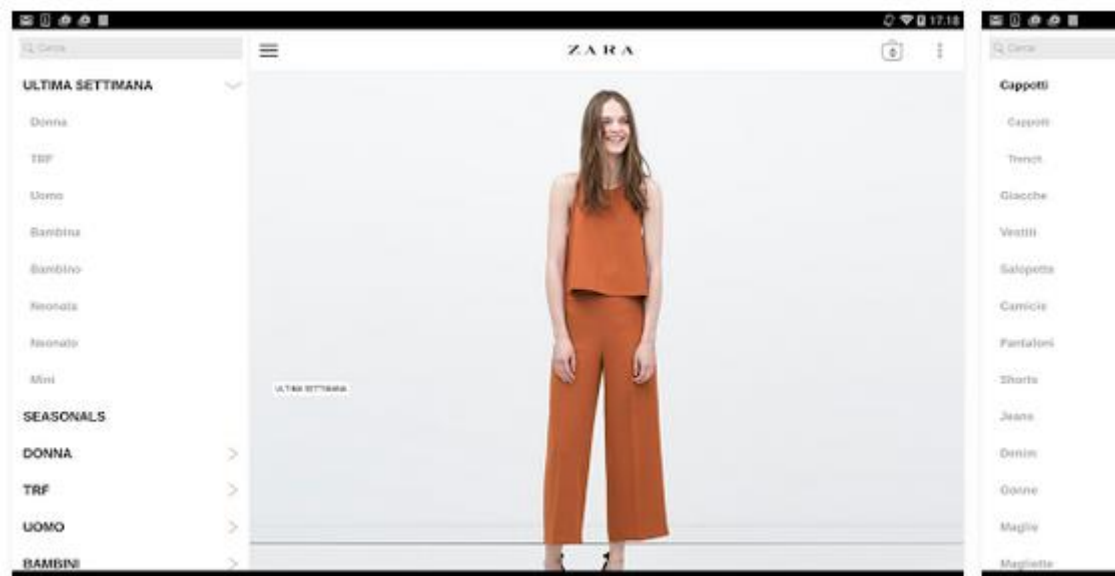


Figura 4.1.: schermata app di Zara

Benetton, al contrario, non dà molta enfasi alle vendite online infatti non è ancora stata introdotta una app ufficiale Benetton per tutti i dispositivi mobili, ma solamente per chi dispone del sistema iOS.

Benetton sta quindi perdendo una grossa opportunità in quanto il numero di acquirenti online in Italia, ma soprattutto negli altri paesi, cresce a cifre doppie ogni anno.

In Italia, ad esempio, il fashion è il principale settore e-commerce per numero di acquirenti (4,2 milioni) e pesa per l'11% sul totale delle vendite online in Italia, secondo solo al turismo. Questo dato diventa ancora più interessante se comparato con il settore fashion online degli altri paesi: in Inghilterra per esempio l'81% dei capi d'abbigliamento viene comprato online, il che sta a significare che tale settore in Italia racchiude ancora moltissime opportunità che le aziende devono riuscire a sfruttare.

Per questi motivi è auspicabile che Benetton espanda la sua rete di vendite online, implementando una strategia multicanale (uso congiunto ed integrato dei diversi canali di vendita, come gli stores, il web, i mobile e i social) al fine di intercettare quanti più clienti possibili.

4.1.7. Pubblicità

Benetton deve la sua fama alle campagne pubblicitarie realizzate da Oliviero Toscani. Fin dalle origini, quindi, gli aspetti promozionali hanno giocato un ruolo fondamentale per lo sviluppo del brand a livello globale: oltre ad ingenti investimenti nei classici canali promozionali, il gruppo ha dato visibilità al marchio Benetton attraverso la sponsorizzazione di eventi sportivi (come la F1, il basket, il rugby).

Tuttavia oggi i canali più efficaci per comunicare con le persone sono cambiati: sempre più aziende puntano su mezzi di comunicazione più interattivi, come i social media, i blog e il passaparola. Benetton ancora oggi crede molto nel canale promozionale come mezzo per aumentare le vendite, ed in particolare impiega quasi la metà del budget totale destinato alla pubblicità in comunicazione digitale.

Zara, al contrario, non ha mai posto particolare rilevanza agli investimenti in pubblicità. Essa investe mediamente lo 0,3% dei ricavi in campagne pubblicitarie, quota molto inferiore rispetto ai competitors dello stesso settore. Questa scelta è forse una scelta imposta dal cortissimo lead time delle collezioni, in quanto non ci sarebbe il tempo materiale di promuovere capi nuovi ogni giorno. Per questo motivo Zara ha deciso di puntare sulle *prime locations*, eliminando così il bisogno di pubblicizzare il brand su giornali e altri mezzi stampa, in quanto le collezioni si fanno pubblicità da sole, grazie alle vetrine dei negozi situate nel mezzo delle vie principali delle città più grandi. Inoltre la brand reputation di Zara è cresciuta grazie al passaparola.

Il vantaggio principale di avere pubblicità quasi a gratis è quello di poter investire i soldi che altrimenti sarebbero destinati alla promotion in altri campi, quali l'acquisto di nuove locations, la ricerca e sviluppo per migliorare i processi produttivi, i nuovi progetti, il perfezionamento dell'azienda per raggiungere la massima efficacia, efficienza e soddisfazione del cliente possibile.

CONCLUSIONI

Anche se a prima vista le aziende Benetton e Zara sembrano simili, in realtà sono strutturate in maniera molto diversa.

Entrambe hanno preso spunto una dall'altra: Zara ha copiato l'innovazione di prodotto di Benetton (il tinto in capo) e Benetton recentemente ha riorganizzato la sua supply chain per introdurre più collezioni durante l'anno, copiando da Zara il modello del fast fashion.

Ciò che le differenzia maggiormente, invece, è il modello di internazionalizzazione che hanno scelto (il franchising per quanto riguarda Benetton e la creazione di negozi di proprietà per Zara). Questa diversità è l'elemento fondamentale che può spiegare le differenti performance che caratterizzano le due società. Mentre Zara è in grado di rispondere tempestivamente ai nuovi bisogni che nascono nel mercato, Benetton ha tempi di reazione più lunghi in quanto, non avendo la proprietà dei punti vendita, non può avere a disposizione dati giornalieri sul venduto e quindi non è in grado di capire in tempi brevi quali collezioni flash lanciare per soddisfare i desideri dei clienti. Inoltre anche la fase di produzione gioca un ruolo fondamentale per il diverso successo delle due aziende: Zara ha la possibilità di gestire e riprogrammare la produzione dei capi secondo le necessità del mercato dato che gestisce in prima persona gran parte della produzione; Benetton, al contrario, non può contare su una produzione flessibile in quanto delega la manifattura delle collezioni ad una rete di subfornitori esterni al gruppo.

Zara è vista come un *benchmark*¹¹ nel settore fashion e attualmente nel mercato internazionale ha prestazioni superiori rispetto a Benetton; si può quindi concludere affermando che il vantaggio competitivo di una azienda nel fast fashion è dato dall'aver il totale controllo di tutta la catena del valore, integrando verticalmente le

¹¹ Società di riferimento per le altre società del settore, con la quale compararsi e dalla quale imparare per migliorarsi.

funzioni del processo produttivo, sia a monte che a valle, il quanto più possibile; questo al fine di accorciare il ciclo produttivo per diminuire al minimo il time to market.

Zara è un competitor di Benetton, ma non viceversa.

Benetton nel corso degli anni ha perso di vista il suo core business (cioè quello del settore tessile e abbigliamento), focalizzando le sue energie e risorse in altri settori, perdendo quindi il vantaggio che si è creato grazie alla veloce trasformazione dell'industria tessile. Questa distrazione ha facilitato l'ascesa nel settore dei competitors e ha portato ad un impoverimento del valore del brand. Il programma di rifocalizzazione sul business approvato nel 2013 ha ottenuto come primo risultato quello dell'inversione del trend del fatturato (da negativo a leggermente positivo), segnale che fa sperare in una ripresa delle quote di mercato del brand.

Tuttavia è bene prestare continua attenzione a come si sta evolvendo il settore del fashion. Infatti se fin prima dell'arrivo del fast fashion Benetton era una delle aziende leader nel mondo della moda, anche Zara in futuro potrebbe venire scavalcata da un'azienda¹². Quindi la società spagnola non deve rimanere fossilizzata sul suo business model (come ha fatto Benetton, perdendo la grande onda del fast fashion), ma deve monitorare costantemente quali strategie mettono in atto gli altri competitors nel mercato al fine di non passare da leader a follower.

¹² Come ad esempio Primark, la catena irlandese di abbigliamento low cost, che il prossimo anno aprirà i suoi primi negozi in Italia. Sebbene il posizionamento delle due aziende sia diverso, Zara non deve sottovalutare questo nuovo competitor in quanto è molto attraente per i consumatori dato il basso prezzo a cui propone i capi e le collezioni che seguono velocemente la moda.

BIBLIOGRAFIA

- Belussi F., (1986), "*New technologies in a traditional sector: The benetton case*", Berkeley Roundtable on the International Economy.
- Belussi F., (1987), "*Benetton: information technology in production and distribution: a case study of the innovative potential of traditional sectors*", Science Policy Research Unit, University of Sussex.
- Belussi F., (1989), "*Benetton: a case-study of corporate strategy for innovation in traditional sectors*", *Benelux* 25(44), pp. 49-56.
- Belussi F., (1992), "*Benetton Italy: beyond Fordism and flexible specialisation. The evolution of the network firm model. In Computer-aided Manufacturing and Women's Employment: The Clothing Industry in Four EC Countries*", Springer London, pp. 73-91.
- Belussi F., Aage T.. (2008), "*From fashion to design: creative networks in industrial districts*", *Industry and innovation*, 15(5), pp. 475-491.
- Belussi F., Festa M., (1990), "*L'impresa rete del modello veneto: dal post-fordismo al toyotismo? Alcune note illustrative sulle strutture organizzative dell'indotto Benetton*", *Oltre il Ponte*.
- Benetton Group (2011), "Bilancio consolidato", disponibile a: http://www.edizione.it/pdf/edizione_consolidato_2011_ITA.pdf
- Benetton Group (2012), "Bilancio consolidato", disponibile a: http://www.edizione.it/pdf/Edizione_ITA_2012_consolidato.pdf
- Benetton Group (2013), "Bilancio consolidato", disponibile a: http://www.edizione.it/pdf/edizione_consolidato_2013_ITA.pdf
- Benetton Group (2014), "Bilancio consolidato", disponibile a: http://www.edizione.it/pdf/edizione_srl-bilancio_consolidato_2014_definitivo.pdf
- Brun A., Castelli C., (2008), "*Supply chain strategy in the fashion industry: developing a portfolio model depending on product, retail channel and brand*", *International Journal of Production Economics*, 116(2), pp. 169-181.

Burt S., Johansson U., Dawson J., (2015), *“International retailing as embedded business models”*, Journal of Economic Geography, pp. 1-33.

Comes S., Berniker L. (2008), *“Business model innovation. In From strategy to execution”*, Springer Berlin Heidelberg, pp. 65-86

Crestanello P. and Tattara G. (2009), *“A global network and its local ties. Competition and restructuring of the Benetton Group”*. Working Paper No. 11 /WP/2009, ISSN 1827-3580, Department of Economics, Ca’ Foscari University of Venice, Venice.

Critically evaluate the comparative transnational effectiveness of Benetton and Zara, (2015), StudyMode.com, from <http://www.studymode.com/essays/Critically-Evaluate-The-Comparative-Transnational-Effectiveness-77054608.html>

De Liso N., Leoncini R. (2010), *“Internationalization, Technological Change and the Theory of the Firm”*, London, Routledge, (Routledge Studies in Global Competition).
economics-files.pomona.edu/jlikens/SeniorSeminars/Likens2013/reports/inditex.pdf

Favero G., (2005), *Benetton: I colori del successo*, Egea, Milano

Favero G., (2006a), *“L’impresa a rete fra tradizione e innovazione: il caso Benetton”*. Nota di Lavoro, No. 26/NL/2006, Dipartimento di Scienze Economiche Università Ca’ Foscari di Venezia.

Favero G., (2006b), *“Le stagioni di Benetton: una storia per immagini”*. Studi sull’Economia Veneta, No. 02/EV/2006, Dipartimento di Scienze Economiche Università Ca’ Foscari di Venezia.

Filieri R. (2015), *“From market-driving to market-driven. An analysis of Benetton’s strategy change and its implications for long-term performance”*, Marketin intelligence & planning, Vol.33 No. 3, pp. 238- 257.

Ghezzi D.M. (2009), *“Entrepreneurial counterintuitive strategies for operations and global supply chain management. A study of the Benetton Group.” Collana Working Paper No. 1/2009*, Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell’Università Cattolica, Cremona.

Hansen S., (2012), *How Zara grew into the world’s largest fashion retailer*, The New York Times
<http://perchiunquehacompreso.blogspot.it/2013/02/crisi-benetton-un-impero-che-si-sgretola.html>

<http://ricerca.gelocal.it/corrierealpi/archivio/corrierealpi/2015/07/16/belluno-benetton-prepara-il-ritorno-in-borsa-e-cerca-nuovi-soci-12.html>

<http://ricerca.gelocal.it/corrierealpi/archivio/corrierealpi/2015/07/16/belluno-benetton-prepara-il-ritorno-in-borsa-e-cerca-nuovi-soci-12.html>

<http://tribunatreviso.gelocal.it/treviso/cronaca/2014/02/02/news/benetton-addio-ai-marchi-minori-si-tratta-su-200-esuberi-1.8589297>

<http://tribunatreviso.gelocal.it/treviso/cronaca/2015/01/17/news/i-manager-del-nuovo-corso-benetton-1.10684853>

<http://www.benettongroup.com/>

http://www.corriere.it/economia/finanza_e_risparmio/notizie/benetton-ora-si-fa-tre-united-colors-nuovi-soci-a590244a-a160-11e4-8f86-063e3fa7313b.shtml

<http://www.datamanager.it/2014/10/moda-commerce-i-comportamenti-degli-acquirenti-italiani/>

<http://www.dummies.com/how-to/content/marketbased-and-costbased-pricing-in-cost-accounti.html>

<http://www.dylog.it/Software/Negozi-e-Aziende-abbigliamento-e-calzature/News-Fashion-Retail/post/il-fashion-online-il-principale-settore-per-numero-di-acquirenti.aspx>

<http://www.edizione.it/pdf/profilo-esteso.pdf>

<http://www.fashionunited.co.uk/fashion-news/fashion/zara-invests-in-new-eco-efficient-stores-2013100418653>

<http://www.filcams.cgil.it/benetton-la-sfida-industriale-riparte-dal-colore-2/>

<http://www.franzrusso.it/condividere-comunicare/digital-fashion-quando-alla-moda-piace-le-commerce/>

http://www.inditex.com/sustainability/environment/eco-efficient_stores

<http://www.investopedia.com/terms/m/make-to-order.asp>

<http://www.investopedia.com/terms/m/make-to-stock.asp>

<http://www.linkiesta.it/benetton-group-qual-e-futuro-dopo-riassetto>

<http://www.massimodutti.com/webapp/wcs/stores/servlet/ItxStandardCompanyPage?catalogId=30029001&langId=-1&storeId=34009450>

http://www.oysho.com/webapp/wcs/stores/servlet/ItxStandardMSpotPage?catalogId=60109602&langId=-4&storeId=64009605&mspotname=OY2_ESpot_Company

<http://www.pubblicitaitalia.it/2014041625235/marketing/benetton-riparte-dal-nuovo-store-concept>

http://www.pullandbear.com/it/it/azienda-c57003.html?subsectionId=company_01_01

http://www.repubblica.it/economia/finanza/2015/07/24/news/benetton_i_conti_migliora_no_ma_restano_in_rosso_ricavi_giu_in_italia-119737650/

<http://www.slideshare.net/waltervanandel/business-models-fashion-fashion-mgmt-summer-school-28082012>

<http://www.stradivarius.com/it/it/company.html>

<http://www.techeconomy.it/2014/10/07/contactlab-moda-fashion-guidano-commerce-in-italia-in-europa/>

<http://www.theatlantic.com/business/archive/2012/11/zaras-big-idea-what-the-worlds-top-fashion-retailer-tells-us-about-innovation/265126/>

https://www.inditex.com/documents/10279/32402/Grupo_INDITEX_ITX-Dossier-p12-en.pdf/429029a7-797f-4c76-af19-a411d9422fa7

https://www.inditex.com/documents/10279/32402/Grupo_INDITEX_ITX-Dossier-p12-en.pdf/429029a7-797f-4c76-af19-a411d9422fa7

https://www.inditex.com/documents/10279/88161/Main_indicators_2014_ENG.pdf/958f0bc5-35bb-46c5-9862-90836bc2b3a7

https://www.inditex.com/en/our_group/our_approach

https://www.inditex.com/en/sustainability/suppliers/suppliers_world

Inditex (2008), “Bilancio consolidato”, disponibile a:

https://www.inditex.com/documents/10279/18789/Grupo_INDITEX_Annual_Report_I_NDITEX_08.pdf/b7c9c91d-8a72-41df-8505-b6e6dcba600b

Inditex (2009), “Bilancio consolidato”, disponibile a:

https://www.inditex.com/documents/10279/18789/Grupo_INDITEX_Annual_Report_I_NDITEX_09.pdf/64b4e624-5cb9-46bc-86a8-a533dd8a832e

Inditex (2010), “Bilancio consolidato”, disponibile a:

https://www.inditex.com/documents/10279/18789/Grupo_INDITEX_Annual_Report_I_NDITEX_10.pdf/6a118e14-c3bc-4b48-a6f4-cd41c00c9cd8

Inditex (2011), “Bilancio consolidato”, disponibile a:

https://www.inditex.com/documents/10279/18789/Grupo_INDITEX_Annual-Report-Inditex-2011.pdf/1d9158ad-dcbe-4ee7-b11e-6be2284e7645

- Inditex (2012), “Bilancio consolidato”, disponibile a:
https://www.inditex.com/documents/10279/18789/Annual_report_2012.pdf/1f394d3f-55cc-49b8-af13-14f87f8da3de
- Inditex (2013), “Bilancio consolidato”, disponibile a:
https://www.inditex.com/documents/10279/18789/Inditex_Group_Annual_Report_2013.pdf/88b623b8-b6b0-4d38-b45e-45822932ff72
- Inditex (2014), “Bilancio consolidato”, disponibile a:
https://www.inditex.com/documents/10279/18789/Inditex_Annual_Report_2014_web.pdf/a8323597-3932-4357-9f36-6458f55ac099
- J. Heskett, S. Signorelli, (1985) “*Benetton*”, Harvard Business School Case n. 0-685-020, Cambridge, MA: Harvard Business School.
- Jaworski B., Kohli A.K., Sahay A. (2000), “*Market driven vs Driving markets*”, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 28, N. 1, pp. 45-54.
- Kumar N., Scheer L., Kotler P. (2000), “*From market driven to market driving*”, European Management Journal, Vol. 18, n. 2, pp. 24-41.
- Lopez C. and Fan Y., (2009), “*Internationalisation of the Spanish fashion brand Zara*”, Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal, Vol. 13, n. 2 pp. 279 – 296.
- Lynn Childs M., Jin B., (2014), “*Is Uppsala model valid to fashion retailers? An analysis from internationalisation patterns of fast fashion retailers*”, Journal of Fashion Marketing and Management, 18(1), pp. 36-51.
- Macchion L., Danese P., Vinelli A., Cappellari R., (2011), “*Redesigning supply networks in the fashion industry*”, POMS 22nd Annual Conference, Nevada, U.S.A.
- Magretta J., (2002) “*Why business models matter*”. Harvard Business Review, 80(5): 86-92.
- Marketline (2015), “*Company profile, Benetton Group S.p.A*”. 20 maggio 2015, disponibile al sito internet: www.marketline.com
- Masson R., Iosif L., MacKerron G., Fernie J., (2007), “*Managing complexity in agile global fashion industry supply chains*”, The International Journal of Logistics Management, Vol. 18, Iss 2, pp. 238-254.
- Palladino A. P. (2010), “*Zara and Benetton: Comparison of two business models*”

Richardson J., (2008) “*The business model: An integrative framework for strategy execution*”. *Strategic Change*, 17(5/6): 133-144.

Runfola A., Guercini S., (2013), “*Fast fashion companies coping with internationalization: driving the change or changing the model?*”, *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 17(2), pp. 190-205.

Savarese M. F., (2015), “*The rise of new theory: business model concept*”, university of Verona.

The Benetton Supply Chain, (2013), StudyMode.com, from <http://www.studymode.com/essays/The-Benetton-Supply-Chain-1531234.html>

The Benetton supply chain, (2014), StudyMode.com. from <http://www.studymode.com/essays/The-Benetton-Supply-Chain-47439069.html>

Tokatli N. (2008), “*Global sourcing: insights from the global clothing industry—the case of Zara, a fast fashion retailer*”, *Journal of Economic Geography*, n. 8, pp. 21–38.

Tokatli N. (2015), “*Single-firm case studies in economic geography: some methodological reflections on the case of Zara*”, *Journal of economic geography*, n. 15, pp. 631-647.

Under Colors of Benetton, Spring 2015, “*Una sofisticata Primavera 2015. L’intimo e il loungewear per tutta la famiglia di Undercolors of Benetton*”, disponibile all’indirizzo: [27-feb-2015_undercolors_of_benetton_spring_2015_it](http://www.undercolors.com/27-feb-2015_undercolors_of_benetton_spring_2015_it)

Vona R., (2003), “*Marketing e produzione nel pronto-moda: il “modello” Zara*”, congresso internazionale “le tendenze del marketing”.

Wong W. K., Guo Z. X., (2010), “*A hybrid intelligent model for medium-term sales forecasting in fashion retail supply chains using extreme learning machine and harmony search algorithm*”, *International Journal of Production Economics*, 128(2), pp. 614-624.

Zara and Benetton Supply Chain Comparison, (2011), StudyMode.com, from <http://www.studymode.com/essays/Zara-And-Benetton-Supply-Chain-Comparison-568682.html>

Zott C., Amit R., Massa L., (2011), “*The business model: recent developments and future research*”, *Journal of Management*, Vol. 72, n. 4, pp. 1019-1042.