



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI  
"M.FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**"L'INNOVAZIONE DELLA SUPPLY CHAIN COME CHIAVE DI SUCCESSO  
DEL FAST FASHION"**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. FURLAN ANDREA**

**LAUREANDO/A: DE MARTIN AURORA**

**MATRICOLA N. 1113031**

**ANNO ACCADEMICO 2017 – 2018**



# INDICE

INTRODUZIONE .....	4
CAPITOLO UNO: LA SUPPLY CHAIN NEL FAST FASHION.....	6
1.1. CHE COS'È IL FAST FASHION? .....	6
1.2. LA NASCITA E LO SVILUPPO DEL FAST FASHION .....	7
1.3. NON SOLO VELOCITÀ .....	9
1.4. IL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT .....	11
1.5. DAL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT AL DEMAND CHAIN MANAGEMENT	13
1.6. L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA SUPPLY CHAIN.....	15
CAPITOLO DUE: IL CASO ZARA, IL FASHION RETAILER TOTALMENTE INTEGRATO .....	18
2.1. LA NASCITA DI ZARA: DA NEGOZIO A IMPERO .....	18
2.2. IL RETAILER TOTALMENTE INTEGRATO.....	19
2.3. UNA SUPPLY CHAIN INNOVATIVA .....	21
2.4. INFORMATIZZAZIONE DELLA SUPPLY CHAIN.....	22
2.5. DESIGN E REALIZZAZIONE.....	23
2.6. DISTRIBUZIONE E VENDITA .....	25
2.7. ZARA, LEADER DEL FAST FASHION .....	27
CONCLUSIONI.....	30
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI .....	32

# INTRODUZIONE

Il Fast Fashion è ormai nelle case, o meglio negli armadi, di tutti; non è solo una salvezza per coloro che non possono permettersi capi e accessori griffati ma anzi, sempre più, anche chi acquista in negozi di alta moda sceglie di indossare articoli provenienti da negozi low cost.

Questo risultato è una conseguenza del processo di democratizzazione della moda, ovvero di quel processo caratterizzato dall'avvento delle grandi catene di distribuzione e dell'opportunità concessa a tutti di poter indossare l'ultimo trend, che ha portato a trovare persone di ogni tipo, età e dimensione nei vari negozi delle varie città del mondo (Sozzani, 2011), in cui si trovano prezzi medio/bassi ma soprattutto velocità e dinamismo. Infatti, oltre ad avere prezzi stracciati, gli articoli che i negozi offrono sono sempre in linea con le tendenze del momento e con ciò che il consumatore richiede, modificandosi a una velocità tale che spesso il consumatore, recandosi due giorni consecutivi nello stesso negozio, il secondo giorno potrebbe non trovare il capo visto il giorno precedente che tanto desiderava acquistare.

Questo scritto nasce dalla mia curiosità nel comprendere e analizzare come e perché il fenomeno del Fast Fashion sia riuscito ad ottenere così tanto successo a livello mondiale e, in modo particolare, dall'interesse nel capire come le aziende che operano in questo settore riescano a praticare prezzi bassi nella vendita dei loro prodotti e, allo stesso tempo, a conseguire profitti così elevati, coniugando tutto ciò con una velocità eccezionale nel rinnovare settimanalmente gli articoli.

Per la stesura dell'elaborato sono partita dall'analisi che ha svolto Giancarlo Scozzese nel suo libro "Supply Chain Management e competitività nel Fast Fashion", pubblicazione che mi ha ispirata durante l'intero svolgimento di questo lavoro in quanto delinea le caratteristiche fondamentali che stanno alla base del successo del Fast Fashion dal punto di vista dell'Operations Management. Inoltre, nello specifico, Scozzese studia il caso di Zara, azienda leader del settore che ho scelto di analizzare come caso di studio perché presenta un modello di business unico al mondo, basato sulla totale integrazione verticale sia a monte sia a valle, il quale si è rivelato la formula vincente per il successo. L'analisi del caso Zara è stata effettuata utilizzando informazioni tecniche prese principalmente dal libro di Enrique Badia "Zara – come si confeziona il successo" e dal caso pubblicato dalla Harvard Business School "Zara: Fast Fashion" scritto dai professori Pankaj Ghemawat e José Luis Nuño.

Dunque questo scritto ha lo scopo di dimostrare come l'organizzazione e la gestione della Supply Chain siano state e siano tutt'ora la chiave di successo del Fast Fashion poiché permettono la minimizzazione dei tempi e dei costi, garantendo un'elevatissima flessibilità produttiva.

Il primo capitolo, dopo un breve excursus storico sulla nascita e lo sviluppo del Fast Fashion, analizza l'evoluzione della Supply Chain nel settore della moda, evidenziando i cambiamenti che hanno portato a definirla Demand Chain ed evidenziando come il totale controllo di questa sia diventato fondamentale per produrre Fast Fashion. Inoltre il capitolo si focalizza sulle caratteristiche delle aziende che operano in questo settore, dal punto di vista del design e della gestione del processo di produzione, delineandone scelte e rischi.

Il secondo capitolo, invece, si concentra sull'analisi del caso aziendale di Zara, dimostrando come la strategia innovativa dell'azienda permetta ritmi di produzione così veloci e sostenuti; il focus principale sarà sull'unicità e l'innovazione della Supply Chain adottata da Zara ma si farà riferimento anche alle scelte strategiche globali dell'azienda per arrivare a definire Zara leader indiscussa del Fast Fashion, dopo un confronto con la principale rivale H&M.

# CAPITOLO UNO: LA SUPPLY CHAIN NEL FAST FASHION

## 1.1.CHE COS'È IL FAST FASHION?

Il Fast Fashion, detto anche pronto moda o moda veloce, viene definito come la “capacità di alcune aziende di immettere sul mercato un prodotto in tempi molto brevi” (www.treccani.it). Si tratta di quella che Scozzese delinea come una “esasperata visione del ciclo della moda” (Scozzese, 2012, p. 9), caratterizzata da tempi molto brevi di produzione, rinnovo continuo dell’assortimento, prezzi di vendita bassi e da un design dei prodotti sempre attuale.

Nel settore moda è stato senza dubbio il modello produttivo/distributivo più di successo degli ultimi anni, tanto è vero che Cietta (2008, p. 23) a tale proposito afferma che “[...] i successi imprenditoriali più significativi [...] sono tutti riconducibili ad aziende che adottano modelli di produzione e di distribuzione veloce, cioè accelerati rispetto ai tradizionali 24 mesi necessari alla filiera per vedere le collezioni realizzate nelle vetrine dei negozi”.

Infatti, il principale obiettivo del Fast Fashion è quello di riuscire a realizzare capi d’abbigliamento di tendenza e di renderli disponibili alla vendita nei negozi nel minor tempo possibile, minimizzando i costi di produzione. In questo modo il Fast Fashion mette in crisi il sistema di produzione tradizionale del programmato, cioè quel sistema in cui il flusso dei capi segue il processo: creazione – presentazione – vendita ai distributori – produzione – consegna ai distributori, caratterizzato da un *time-to-market* elevato e da una produzione basata su ciò che precedentemente è stato venduto (Bini, 2016, p. 28). Come si evince in figura, il Fast Fashion coincide con il programmato solo nel momento di vendita.

AUTUNNO INVERNO												
PROGRAMMATO	vendite a neg			produzione			consegna+vendita pubblico					
	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	sett	ott	nov	dic
PRONTO							produzione/vendita pubblico					

PRIMAVERA ESTATE												
PROGRAMMATO	vendite a negozi				produzione				consegna+vendita pubblico			
	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic	gen	feb	mar	apr	mag
PRONTO							produzione/vendita pubblico					

Fonte: Bini, 2006, p. 39-40.

Il Fast Fashion è dunque in grado di stravolgere tutto il sistema di produzione e di distribuzione della moda rispetto al modello classico del programmato, in base al quale sono stati creati il modello *Prêt-à-porter*, il quale indica la realizzazione di abiti in serie realizzati anche su disegno di grandi stilisti, in taglie standard, a un costo relativamente basso ([www.treccani.it](http://www.treccani.it)) e il modello della *Haute Couture*, ovvero dell'Alta Moda che produce abiti limitati a costi molto alti, poiché inverte i processi di vendita e di fabbricazione. L'offerta che il Fast Fashion propone nasce durante la stagione di vendita ed è giornaliera, cioè le aziende del Fast Fashion realizzano prodotti nuovi quotidianamente attraverso quelle che Scozzese (2012, p. 10) definisce delle "minicollezioni", distribuendoli e vendendoli alla stessa velocità con cui si modificano i gusti dei clienti; il programmato invece prima presenta la collezione, poi la vende e in seguito, a seconda delle vendite, realizza e consegna i capi ai clienti. Dunque il Fast Fashion porta il consumatore a un nuovo modo di interagire con i punti vendita: un giorno in un negozio si trova un capo, la settimana dopo quel capo non c'è più.

## **1.2.LA NASCITA E LO SVILUPPO DEL FAST FASHION**

La nascita del fenomeno del Fast Fashion è generalmente collocata alla fine del XX secolo (Casu, 2011) anche se, in realtà, è un concetto che identifica un sistema di produzione in continua evoluzione, del quale si possono vedere le prime tracce già a partire dal 1800. Infatti, Idacavage (2016) spiega che il sistema di produzione di abbigliamento in serie nato in quegli anni grazie alla Rivoluzione Industriale è, ancora oggi, parte dei processi produttivi delle aziende che operano nel Fast Fashion. Gli abiti prodotti in serie venivano realizzati in casa per un salario molto basso ed erano destinati alla popolazione di fascia media; questa situazione richiama quella attuale considerando che, molto spesso, le aziende di questo settore sono accusate di sfruttare la manodopera, pagando salari molto bassi, e specialmente considerando il prezzo a cui queste aziende vendono i propri prodotti.

Il primo negozio Zara, azienda fondata da Amancio Ortega, fu aperto nel 1975 nel nord della Spagna, in un periodo in cui si stava verificando il boom della produzione tessile; ma solamente in seguito, quando Zara aprì il suo primo negozio a New York all'inizio del 1990, il New York Times utilizzò per la prima volta il termine "Fast Fashion" per indicare il fatto che l'azienda riuscisse in soli 15 giorni a trasformare l'idea presente nella testa dello stilista in un prodotto finito disponibile in negozio (Idacavage, 2016). Così come fece Zara, altre aziende di moda low

cost iniziarono ad aprire i propri negozi in tutto il mondo e a dare il via al fenomeno del Fast Fashion com'è conosciuto oggi.

La crescita di questi negozi avvenne principalmente grazie a tre fattori: il desiderio sempre più grande da parte del consumatore di sfoggiare capi alla moda a basso costo, l'abbandono progressivo dei grandi magazzini e la ricerca dell'"occasione"; il New York Times scrisse nell'aprile del 2000 che "*it was chic to pay less*", aprendo le porte al processo di "democratizzazione della moda" per il quale grazie ai prezzi bassi o medio-bassi, molte più persone, a prescindere dal loro contesto economico e sociale, potevano finalmente usare la moda per comunicare e potevano permettersi un continuo cambio del guardaroba (Crivelli, 2018).

Infatti, lo stile moderno non è più statico e non aderisce più a un determinato modello, bensì è uno stile dinamico che permette sia di mescolare più stili contemporaneamente sia di mixare capi *unbranded* con capi griffati. Variabili quali l'età, classe sociale, sesso etc. non sono più determinanti nella scelta di acquisto di un capo piuttosto che un altro. Ciò che conta per il consumatore è la ricerca di un'emozione data dall'esperienza di acquisto che deve riflettere il proprio gusto e che permetta di "attualizzare a costi inferiori la propria immagine" (Scozzese, 2012 p. 19).

Il cambiamento del ruolo che il consumatore attribuisce al momento dell'acquisto definisce la parte immateriale che è inclusa nel valore del prodotto; il fatto che contemporaneamente coesistano una parte materiale e una parte immateriale nei prodotti, secondo gli studi di Cietta (2008, p. 28-29-30), ha portato al successo del Fast Fashion dal momento che questo è stato in grado di risolvere tre problemi che riscontrano le imprese di moda quando si devono confrontare con prodotti in cui il valore immateriale è di gran lunga superiore a quello del contenuto materiale:

- il problema del rischio legato all'imprevedibilità della domanda sia a monte, quando le informazioni sono poche e frammentate, sia a valle, quando si è prossimi alla vendita; questo rischio si aggrava nel momento in cui si deve far fronte a costi fissi non recuperabili;
- la gestione del sistema creativo legata al fatto che l'azienda deve essere in grado di innovare i propri prodotti per non essere imitata ma contemporaneamente anche di incorporare sempre le ultime tendenze di consumo;



- la gestione della Supply Chain nel suo complesso legata alla necessità di ridurre il *time to market* per diminuire il rischio che richiede delle soluzioni produttive adeguate che dipendono dalla disponibilità di determinati fattori in un certo momento e luogo.

È proprio quest'ultimo aspetto, il quale verrà analizzato nello specifico, imprescindibile per risolvere sia il problema del rischio sia quello della gestione del sistema creativo, che spiega come le aziende che operano in questo sistema siano in grado di praticare prezzi molto bassi e a dare una *quick response* (QR) ai propri clienti.

### 1.3. NON SOLO VELOCITÀ

La *quick response* (QR) è la strategia che “[...] consente di migliorare la flessibilità dei processi produttivi riuscendo a ridurre i tempi di risposta al mercato, incrementando la disponibilità dell’assortimento dei negozi e, contemporaneamente, riducendo le scorte globali e gli immobilizzi in capitale circolante” (Ciappei, Sani, 2006, p. 54). Affinché la QR sia efficacemente applicabile è necessario dunque puntare sulla velocità del flusso bidirezionale da monte a valle e viceversa; come afferma Cietta (2008) “in un senso viaggiano i prodotti (dal filato, al tessuto, alla confezione ecc.) e nell’altro viaggiano le informazioni (dal consumatore, al distributore, al prodotto di confezioni ecc)”. Per riuscire a fare ciò è indispensabile che tutte le parti che compongono la Supply Chain siano coordinate e integrate tra loro, creando un rapporto di gestione condiviso e integrato supportato dall’utilizzo della tecnologia informatica. Le conseguenze dell’applicazione di questo principio sono, da una parte, essere in grado di realizzare nuovi prodotti di tendenza, dall’altra, riuscire ad indurre i consumatori a visitare i vari stores molto più frequentemente.

Il modello di business che utilizzano le imprese del Fast Fashion per dare ai propri clienti una *quick response* è definito da Scozzese (2012, p. 10) “sistema di impresa an-entropico”, il quale prevede che la stessa impresa si autoalimenti grazie all’interconnessione tra il sistema produttivo, il sistema logistico e quello distributivo, riuscendo a dare risposte velocissime alla domanda di mercato e a ridurre il più possibile il *lead time*, cioè “il tempo che intercorre dal lancio dei primi ordini di lavorazione al momento in cui il prodotto finito per la vendita diventa disponibile” (Tunisini, Pencarelli, Ferrucci, 2014, p. 472).

In questo modo le catene del Fast Fashion sono in grado di produrre una vasta varietà di stili con un numero di capi ridotti per ciascuno ma con molta più frequenza, eliminando in tempi veloci i capi che non vendono ed evitando che si creino accumuli a magazzino, grazie

all'applicazione del *just in time*, approccio che prevede la produzione esclusiva di ciò che sarà venduto o per lo meno si pensa sarà venduto in tempi brevi, poiché “qualsiasi scorta di materiale, [...], componente o prodotto finito rappresenta uno spreco di risorse economiche e finanziarie” (Tunisini, Pencarelli, Ferrucci, 2014, p. 507).

La strategia di questo sistema è la capacità di riuscire a integrare tutte le attività della Supply Chain e la capacità di ridurre i costi diminuendo i passaggi che intercorrono tra la progettazione del prodotto e la vendita di questo. Più l'azienda è capace di avere supervisione di questi passaggi, più riesce ad essere veloce e dinamica; basti pensare che Zara è in grado di rigenerare la sua offerta in soli 15 giorni (Slack, Brandon-Jones, Johnston, 2013, p. 435).

Bini (2016, p. 39) sottolinea che in questo tipo di aziende la velocità è data anche da un utilizzo di materie prime standard, facilmente e rapidamente reperibili o producibili che servono per realizzare delle lavorazioni che sono semplici e basilari e, in aggiunta a ciò, non occorrono particolari controlli a livello produttivo dal momento che non viene richiesta una qualità elevata. Infatti i clienti di questo tipo di imprese non desiderano un capo di qualità eccellente, bensì sono disposti a sacrificarla a favore di un capo di tendenza; i consumatori sono anche coscienti del fatto che i prodotti che acquistano non siano sempre esclusivi, anzi succede spesso che siano frutto di un'imitazione/ispirazione presa dalle passerelle. Si ritiene infatti che il Fast Fashion riesca ad essere veloce anche perché imita il programmato; ciò non è sempre corretto, ma senza dubbio molti capi del Fast Fashion sono “copie” di capi di *Haute Couture* che, avendo un prezzo molto alto e quindi non accessibile a tutti, riescono a ottenere un grande successo nella vendita (Bini, 2016, p. 39).

Risulta quindi fondamentale per le aziende del Fast Fashion essere in grado di produrre solo ciò che si ritiene verrà venduto, cercando di prevedere e di intuire le tendenze del momento.

Per sapere in ogni momento ciò che il cliente desidera trovare in negozio e quindi indossare, le aziende si servono di due mezzi: da una parte dei cosiddetti *cool hunters*, i quali sono professionisti di moda che si occupano di ricercare continuamente nuove tendenze fornendo informazioni e materiali in anticipo, in modo da prevedere mode e linguaggi che verranno diffusi dai mezzi di comunicazione, dal fashion system e dai consumi culturali ([www.sapere.it](http://www.sapere.it)); dall'altra si servono invece delle informazioni che i punti vendita forniscono quotidianamente all'azienda riguardo a ciò che è stato venduto o meno ma anche eventuali commenti/richieste particolarmente rilevanti che hanno fatto i clienti.

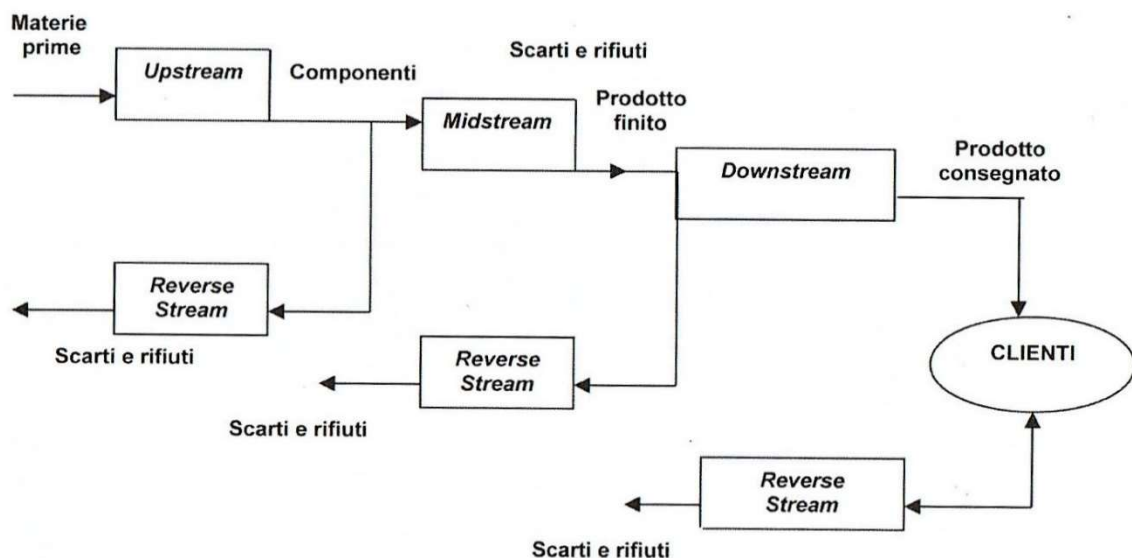
## 1.4. IL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

La Supply Chain è un'interconnessione di organizzazioni che sono collegate tra loro attraverso collegamenti a monte e a valle, le quali generano valore per il consumatore finale attraverso l'erogazione di un prodotto o di un servizio (Slack, Brandon-Jones, Johnston, 2013, p. 406).

Il Supply Chain Management (SCM) è, di conseguenza, un'attività di pianificazione e controllo di ciascuna delle fasi del ciclo di vita del prodotto, dal concepimento dell'idea alla vendita del prodotto finito.

La Supply Chain può essere divisa in quattro zone diverse, le quali rappresentano un quadro esplicativo della struttura rispetto alla quale collocare le aziende e ognuna di esse è definita da un flusso ascendente e uno discendente (Scozzese, 2012, p. 22):

- *Upstream Zone*: zona in cui le materie prime vengono trasformate in componenti;
- *Midstream Zone*: zona in cui dai componenti si passa al prodotto finito;
- *Downstream Zone*: zona in cui, in seguito alla ricezione degli ordini, i prodotti vengono consegnati ai clienti;
- *Reverse stream Zone*: zona in cui vengono gestite le restituzioni di prodotti semi-lavorati, finiti etc. a partire da tutte e tre le altre zone a causa di problemi riscontrati di varia natura.



Fonte: Scozzese (2012, p. 23)

Come riporta Scozzese (2012, p. 21-22) all'interno della Supply Chain operano due diversi tipi di attori: gli agenti di produzione e gli agenti di servizio. I primi definiscono i punti vendita (sia al dettaglio sia all'ingrosso), i centri di distribuzione e gli impianti di produzione; i secondi invece sono aziende di trasporto, le quali trasferiscono il prodotto tra le organizzazioni, e aziende di servizi, le quali hanno il compito di supportare gli agenti di produzione.

La Supply Chain è dunque un insieme di relazioni tra diverse organizzazioni, ciascuna delle quali ha un ruolo ben definito a seconda del contesto in cui si trova e a seconda dei rapporti che ha con le altre organizzazioni.

Le organizzazioni che compongono la Supply Chain non necessariamente sono esterne o separate tra loro ma, anzi, spesso accade che esse appartengano e siano gestite dalla stessa azienda. A volte accade che si sviluppino dei veri e propri rapporti di partnership tra i diversi soggetti coinvolti all'interno della catena. Tuttavia è sempre fondamentale che il sistema che lega queste organizzazioni sia integrato attraverso la pianificazione e il coordinamento del flusso che compie il prodotto lungo la Supply Chain e non che esso sia frutto di attività totalmente indipendenti, come avveniva in passato (Christopher, 2005, p. 21). Ciò sarà rilevante soprattutto nel caso Zara che sarà analizzato in seguito.

Scozzese (2012, p. 55) ribadisce a tale proposito che "l'integrazione limitata all'interno dell'azienda non è più sufficiente"; questo è particolarmente evidente nel caso del Fast Fashion dove lo scambio tra le varie zone della Supply Chain deve essere rapidissimo per riuscire a sostenere i ritmi di produzione e a dare al cliente ciò che desidera.

Indipendentemente dalla configurazione di Supply Chain adottata, alla fine tutte le parti che la compongono la catena del valore devono avere lo stesso obiettivo: la soddisfazione del cliente. Di fatto per ottenere profitti è necessario vendere i propri prodotti ma soprattutto soddisfare i propri consumatori in modo tale da indurli a comprare nuovamente; tutte le fasi della Supply Chain traggono vantaggio da ciò perché contribuiscono alla realizzazione del prodotto finito. Infatti, a prescindere dalla distanza di ciascuna fase dal cliente finale, ogni parte apporta valore aggiunto al cliente. Per riuscire a soddisfare il cliente è necessario però che gli attori collaborino tra di loro per avere uno scambio di informazioni continuo, in quanto la comunicazione è indispensabile per gestire efficacemente la catena. Le imprese sono inoltre sempre di più spinte a relazionarsi tra loro anche per valorizzare le proprie potenzialità innovative, riuscendo a ottenere una riduzione dei costi attraverso l'applicazione di economie di scala, a usufruire di tecnologie complementari e a ridurre i tempi di produzione (Scozzese, 2012, p.30-31). Il vantaggio quindi è duplice: da una parte si velocizzano e si ottimizzano i flussi della Supply

Chain, dall'altra le aziende sfruttano a vicenda i loro punti di forza per migliorare le loro prestazioni.

Nel settore del Fast Fashion dove è indispensabile prevedere cosa il cliente desidera acquistare è ancora più importante il ruolo che il consumatore finale ha all'interno della Supply Chain, dal momento che è proprio il cliente ad avere il controllo del mercato. Un tempo, nel settore della moda, il controllo del mercato era dato esclusivamente dal prodotto, ora invece, in seguito all'avvento del Fast Fashion, la centralità del cliente ha portato a una rivalutazione del ruolo della Supply Chain, la quale dal ruolo secondario che aveva è passata ad avere un ruolo strategico all'interno dell'impresa. Perciò, come riporta Christopher (2005, p. 3), “[...] l'attenzione del Supply Chain Management è rivolta alla gestione delle relazioni per ottenere un risultato più redditizio per tutte le parti della catena”.

## **1.5. DAL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT AL DEMAND CHAIN MANAGEMENT**

La fondamentale importanza del ruolo del consumatore finale nel Fast Fashion ha come conseguenza il venir meno della consueta definizione e funzione della Supply Chain, cioè come mera tecnica per la gestione delle scorte a magazzino. Ciò lascia spazio all' “integrazione dei processi aziendali che rendono disponibili i prodotti, i servizi e le informazioni che aggiungono valore per i clienti [...]” (Scozzese, 2012, p. 57), la quale permette a queste aziende di soddisfare la domanda dei propri consumatori.

Il mercato del Fast Fashion è caratterizzato da una domanda volatile e da una continua richiesta di prodotti nuovi e diversi; questo tipo di domanda si trova in contrasto con i principi del Supply Chain Management tradizionale che basavano la riduzione degli sprechi, il *just in time* e, in generale, il controllo delle *operations* su mercati in cui la domanda era prevedibile e in cui venivano prodotte ingenti quantità di prodotti ma con scarsa varietà. Infatti Oldani (2010) a tale proposito afferma che “tradizionalmente le aziende di abbigliamento hanno impostato la produzione in funzione delle vendite della campionatura che dipendono dalla risposta del canale retail”; ciò però prevedeva un ciclo di produzione molto più lungo.

Questo cambiamento ha portato a ritenere più consono parlare di Demand Chain Management (DCM) “per riflettere il fatto che la catena debba essere guidata dal mercato e non dai fornitori” (Christopher, 2005). Questa espressione infatti identifica meglio l'idea moderna per cui la catena di fornitura viene realizzata in funzione della soddisfazione delle esigenze dei

consumatori; la Supply Chain, di conseguenza, non è più dominata dall'offerta ma bensì è regolata dalla domanda che causa il "cortocircuito" di alcuni modelli produttivi e li rende inefficaci (Oldani, 2010). Non si tratta più semplicemente di focalizzarsi sull'ottimizzazione della produzione grazie al controllo delle *operations* all'interno della fabbrica, bensì, dando per scontato questo primo passaggio, la progettazione della Supply Chain avviene "a ritroso partendo dal cliente" (Christopher, 2005, p. 43), cioè è il cliente che decide e guida il processo produttivo.

Come mostrato nella tabella successiva, è fondamentale un cambio di strategia nel passaggio dal SCM al DCM, ovvero a una strategia di impulso ("Push strategy") tipica del Supply Chain Management, cioè una logica in cui il produttore promuove e spinge il proprio prodotto ai membri del canale (Kotler, 2015, p. 701), viene sostituita una strategia di attrazione ("Pull strategy") in cui la domanda del consumatore "attrae" il prodotto attraverso il canale (Kotler, 2015, p. 701). In questo modo si attua il processo di trasferimento del potere nel canale di distribuzione dal produttore al consumatore (Scozzese, 2012, p.58). Di conseguenza mentre il SCM si dedica ad attività quali l'approvvigionamento strategico, l'inventario e all'approvvigionamento, il DCM, al contrario, identifica i bisogni dei consumatori, sviluppa *value proposition* e si occupa di gestire la gestione di relazioni con i clienti.

È necessario considerare che a causa della continua crescita del numero di mercati e, di conseguenza, della concorrenza risulta sempre più complicato "accattivarsi" i clienti, soprattutto perché in molti settori esistono prodotti sostitutivi. Per questo motivo le aziende del Fast Fashion sviluppano e investono molto nel CRM (*Customer Relationship Management*), ossia nella gestione della relazione con il cliente con l'obiettivo di "[...] rendere il cliente non solo soddisfatto, ma anche entusiasta dell'acquisto" (Kotler, 2015, p. 31). Questo processo di fidelizzazione del cliente rende infatti più facile l'acquisizione di informazioni di mercato, che permettono la personalizzazione dell'offerta e il coordinamento della Demand Chain.

Characteristics	Supply chain	Demand Chain
Focus on design	Differed product differentiation	Collaborative filtering
Focus on optimization	Stock(product, service and idea)	Customer demand
Customer orientation	Satisfy every order, every day at the lowest cost	Attract and retain the most Profitable customer
Data requirement	Extract meaning past	Real time data
Defining characteristics	Reliability	Agility
Process regulated	Control mechanism	Trust Mechanism
Output Positioning	End of process	Throughout the process
Information Flow	Push data management	Pull data management
End to end commitment	Process vs. function source	More process managed largely through functions/channels aligned to consumer real need
Waste	All time or cost that does not directly touch product or satisfy goal	Any deviation from brand experience

Fonte: Demand Chain Management model (2013) in Anning, Okyere e Annan (2013).

Il Demand Chain Management viene quindi applicato per aiutare le aziende ad essere proattive e adattarsi rapidamente alla variazione della domanda, nonostante la domanda di mercato sia volatile. Questo approccio favorisce il coordinamento di un sistema dinamico che, molto spesso, trova difficoltà nell'applicazione a causa della complessità nel riuscire a creare e a mantenere un vantaggio competitivo basato sul prodotto stesso; in queste situazioni il focus sul cliente è indispensabile per fare la differenza rispetto ai concorrenti.

## 1.6. L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA SUPPLY CHAIN

Il consolidamento del Fast Fashion è stato accompagnato dall'avvento della globalizzazione dei mercati; questo ha portato all'internazionalizzazione delle aziende, non solo per quanto riguarda la vendita in mercati esteri attraverso l'apertura di nuovi negozi, ma è stato causa anche di un "processo di dispiegamento geografico dell'intera filiera produttiva dell'impresa" (Scozzese, 2012, p. 59), per cercare di sfruttare al meglio i vantaggi competitivi diversi che ciascuna area geografica offre, sia per quanto riguarda l'approvvigionamento di materie prime, sia per la loro produzione e, come già detto, anche per la loro vendita. Per questo motivo le

aziende moderne, soprattutto quelle che operano in un sistema in cui la riduzione dei costi e la velocità di risposta al mercato sono fondamentali come, in questo caso, il Fast Fashion, devono operare scelte strategiche che comprendono la redistribuzione della catena del valore anche all'estero.

È necessario sottolineare che “le aziende del Fast Fashion hanno il problema di “fare bene” ma anche di “fare in fretta” (Cietta, 2008, p. 84) per cui anche nel caso delle strategie di esternalizzazione deve essere mantenuta l'ottimizzazione sia delle singole fasi del processo produttivo sia dei passaggi da una fase ad un'altra, ovvero della sequenza dell'intero processo.

Le imprese che operano nel settore moda utilizzano maggiormente due tipi di esternalizzazione, a fronte di numerose modalità di produzione all'estero (Scozzese, 2012, p. 61):

- Integrazione verticale delle aziende a monte
- *Global sourcing*

L'integrazione verticale delle aziende a monte si realizza tramite l'acquisizione delle organizzazioni che si trovano a monte della Supply Chain, eliminando i rapporti di mercato con aziende terze e sostituendo a questi un vincolo di proprietà interno per cui l'azienda che integra ha il controllo di gestione diretto della catena produttiva. Il *global sourcing* (detto anche approvvigionamento globale) invece si realizza tramite l'esternalizzazione di alcune attività della Supply Chain all'estero attraverso la stipula di un contratto (principalmente di sub-fornitura) con fornitori esterni, i quali eseguono le attività richieste per poi restituire i prodotti finiti o semilavorati realizzati all'azienda.

Il *global sourcing* è una strategia che viene applicata dalle aziende soprattutto in paesi nei quali il costo della manodopera è molto basso in modo da trarre vantaggi economici legati al risparmio sulla produzione; moltissime aziende del Fast Fashion adottano questo tipo di strategia poiché permette di dividere maggiormente le fasi della catena produttiva che, a sua volta, consente all'azienda di acquisire flessibilità produttiva e strategica per adattarsi meglio al continuo cambiamento del mercato. A volte i contratti di *global sourcing* richiedono l'esclusività con i fornitori e, in molti casi, l'azienda che commissiona dà addirittura indicazioni di tipo tecnologico e assistenziale su come deve avvenire la produzione. Le aziende del Fast Fashion, in conseguenza a questa scelta, sono state spesso e più volte accusate di sfruttamento della manodopera; nonostante la rilevanza di questo tema, in questo scritto non verrà trattato.

L'integrazione verticale a monte, a differenza del *global sourcing*, è invece una scelta che viene realizzata per sfruttare al meglio le economie di scala e di esperienza, con il presupposto che le



aziende che vengono unite possiedano un interesse comune e riescano a instaurare un rapporto profittevole di lungo periodo, caratterizzato da integrazione e interesse a conseguire gli stessi obiettivi. Ciò permette di gestire al meglio la Supply Chain e di poter adottare una strategia di tipo *pull* tipica del Demand Chain Management (Scozzese, 2012, p. 62-63). Come verrà specificatamente trattato in seguito, questo è il modello di gestione che adotta Zara ed è il suo più grande punto di forza.

# CAPITOLO DUE: IL CASO ZARA, IL FASHION RETAILER TOTALMENTE INTEGRATO

## 2.1. LA NASCITA DI ZARA: DA NEGOZIO A IMPERO

Zara è al giorno d'oggi uno dei retailer più conosciuti a livello mondiale e più studiati dalla letteratura manageriale; è presente in 96 mercati, di cui in 46 anche online, e possiede 2242 negozi in tutto il mondo ([www.inditex.com](http://www.inditex.com)).

Fu fondata nel 1963 da Amancio Ortega, sesto uomo più ricco al mondo oggi ([www.forbes.com](http://www.forbes.com)), il quale inaugurò qualche anno dopo, il 9 maggio del 1975, il primo negozio a marchio Zara in un ampio locale situato all'angolo della calle Juan Florez, in pieno centro di La Coruña, cittadina situata in Galizia, nel nord della Spagna (Badia, 2017, p. 180). In questa zona, precisamente ad Arteixo, ancora oggi è situato l'Headquarters dell'azienda. Nel primo negozio a La Coruña, già nel 1975, si trovavano prodotti con le stesse caratteristiche di quelli che si trovano nei punti vendita del marchio al giorno d'oggi: abbigliamento di media qualità a un prezzo accessibile (Ghemawat e Nueno, 2006, p. 7). L'idea di Ortega fu infatti fin da subito quella di combinare una qualità simile a quella dei grandi magazzini ma con un design allineato agli articoli venduti nelle boutique, a un prezzo molto più basso vicino a quello degli ipermercati.



Primo negozio Zara a La Coruña. Fonte: [www.inditex.com](http://www.inditex.com)

La Galizia, e più in generale la Spagna, in quegli anni stava attraversando un periodo di recessione economica, che portò al fallimento di numerose aziende che fungevano da canali di distribuzione ai consumatori; in seguito a ciò, per garantire la sopravvivenza della propria azienda, fu necessario che Ortega avesse, almeno in parte, il controllo diretto della produzione congiuntamente a quello della distribuzione e delle vendite (Scozzese, 2012, p. 74). Ma il vero e proprio consolidamento di una Supply Chain totalmente integrata, caratterizzata da flessibilità e innovazione, fu negli anni Novanta quando la moda cominciò a cambiare sempre più velocemente e in modo sempre meno prevedibile. In questo contesto Zara costruì il proprio modello vincente e che difficilmente poteva essere imitato.

Dal 1985 Zara appartiene al gruppo Inditex, a cui fa capo sempre Ortega, il quale possiede un portafoglio di altri sette brand oltre a Zara, ovvero Stradivarius, Pull&Bear, Oysho, Bershka, Zara Home, Massimo Dutti e Uterqüe. Dal 2001 Inditex è quotata in borsa.

Zara, fin dai primi anni, cercò di attirare nei propri negozi un pubblico femminile molto vario e di età superiore ai 12 anni attraverso la realizzazione di tre diverse linee di prodotti (Badia, 2017, p. 180):

- *woman*, linea di alta qualità, design di gamma elevata e prezzo medio rispetto alla concorrenza rivolta alle professioniste;
- *basic*, linea di qualità media e prezzi bassi formata da capi quasi intramontabili in termini di moda, pensata per le donne lavoratrici;
- *trafaluc*, linea di qualità media e prezzi bassi pensata per un uso più informale e rivolta a un pubblico più giovanile (si pensava quando è stata creata alle figlie delle donne che avrebbero indossato le altre due linee di prodotti).

Oltre a ciò, con il passare degli anni, l'offerta proposta da Zara si è allargata con una linea dedicata ai bambini chiamata *Zara kids* e una linea dedicata agli uomini.

## **2.2. IL RETAILER TOTALMENTE INTEGRATO**

Zara adotta un modello di business innovativo e di successo unico al mondo che la distingue da tutti i suoi competitors. Zara infatti rappresenta “l’emblema del retailer totalmente integrato” (Scozzese, 2012, p. 73) poiché governa internamente tutte le fasi della catena produttiva, sia a monte che a valle, essendo proprietaria di quasi tutte le proprie aziende di fornitura, dei punti

vendita e degli stabilimenti produttivi; l'azienda dunque contemporaneamente svolge sia le attività di produzione e di realizzazione dei propri prodotti sia quelle di distribuzione.

Il principale fornitore di Zara è infatti Compditel, società spagnola di proprietà al 100% di Inditex, che fornisce all'azienda la maggior parte dei tessuti necessari per la produzione (Ghemawat e Nueno, 2006, p.11). Anche i negozi sono quasi tutti di proprietà di Zara; infatti, anche se costituiscono un costo elevato per l'azienda, questo sistema rende più facile il controllo delle vendite e garantisce un flusso di informazioni continuo. Solamente per i mercati di ridotte dimensioni l'azienda ha optato per il franchising e nel caso di mercati con specifiche richieste per collaborazioni di joint ventures (Scozzese, 2012, p. 89). Quest'ultimo è il caso dell'Italia, infatti nel 2001 è stata creata una joint venture tra Zara e Percassi, leader del settore commerciale e industriale italiano, affinché Zara avesse la possibilità di aprire il suo primo megastore in Italia, il quale venne aperto in Corso Vittorio Emanuele a Milano ([www.percassi.com](http://www.percassi.com)).

Le aziende di proprietà di Zara si occupano principalmente dei prodotti con alto indice di rotazione perché attraverso il controllo diretto è più facile ridurre il *lead time* e soddisfare la richiesta dei clienti. Invece i prodotti della collezione *basic* vengono affidati a terzi con cui però l'azienda ha accordi contrattuali, spesso in esclusiva, sia europei ma anche in Asia, Nord Africa e Messico, che le permettono di sfruttare i vantaggi della flessibilità (Scozzese, 2012, p. 116).

Zara per riuscire a rendere efficiente questo sistema di gestione concentra quasi tutta la produzione, i centri logistici e i laboratori di design in Spagna, in modo tale che la vicinanza geografica renda più efficienti e veloci i flussi di informazioni tra le varie parti della Supply Chain, ma anche per ridurre il consumo di energia ed emissioni ([www.inditex.com](http://www.inditex.com)). Infatti tutti i prodotti, indipendentemente dal fatto che la loro produzione sia avvenuta all'interno del centro produttivo di Zara o sia stata affidata ad esterni, arrivano al centro di distribuzione centrale dell'azienda e da lì vengono spediti in tutti i negozi del mondo due volte a settimana, eliminando la necessità di avere magazzini grandi e di dover gestire una grossa quantità di scorte (Ghemawat e Nueno, 2006, p. 9).

Zara in questo modo è in grado di garantire una *Quick Response* alle richieste dei propri clienti, fattore che, come confermato gli studi di Philippart, Verstraete e Wynes (2005, p. 97-99), è cruciale per le aziende che operano nel settore moda. Al giorno d'oggi tutto ciò permette a Zara di impiegare non più di 48 ore per rifornire di prodotti i punti vendita di tutto il mondo ([www.inditex.com](http://www.inditex.com)).

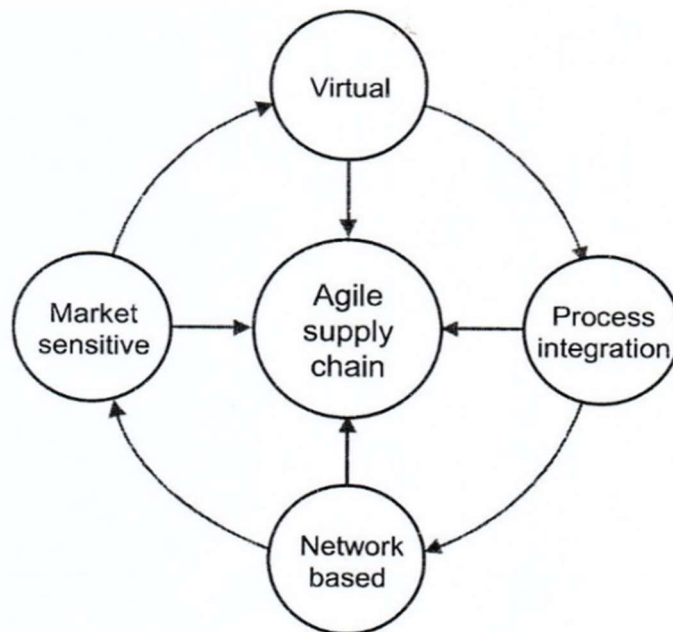
## 2.3. UNA SUPPLY CHAIN INNOVATIVA

La conseguenza diretta della scelta dell'integrazione verticale è la totale gestione della Supply Chain. La rapida crescita e il continuo successo di Zara in un ambiente così ferocemente competitivo testimoniano la capacità di stabilire una Supply Chain *agile* che incorpora però molte caratteristiche della produzione *lean* (Christopher, 2000, p. 41); per questo motivo la Supply Chain di Zara può essere definita "ibrida".

Infatti, secondo gli studi di Christopher (2000), Zara offre un portafoglio di prodotti differenti per cui si presentano situazioni in cui la domanda è stabile e prevedibile (per esempio nel caso della collezione *basic*, prodotta due volte all'anno, una volta per la stagione primavera/estate e l'altra per la stagione autunno/inverno) e altre situazioni in cui, al contrario, la domanda è caratterizzata da un'elevata volatilità e mutevolezza. Perciò, quando la produzione è prevedibile, l'azienda adotta una strategia *lean*, la quale prevede una focalizzazione sulla minimizzazione dei costi e degli sprechi che porta ad affidare alla subfornitura i prodotti più standard, mentre, quando la produzione non è prevedibile, adotta una strategia *agile* che invece si focalizza sulla reattività e sulla flessibilità dell'offerta, sviluppando e producendo internamente i prodotti soggetti a più variabilità e a un maggiore contenuto moda (Cietta, 2008, p. 174).

Una Supply Chain *agile* presenta le seguenti caratteristiche (Christopher, 2000, p. 39):

- *Market sensitive*: varia in base alle richieste dei clienti finali;
- *Virtual*: si basa su un continuo scambio di informazioni tra i fornitori, i clienti e i rivenditori;
- *Process integration*: ogni parte collabora con le altre;
- *Network based*: la flessibilità viene raggiunta sfruttando le *core competences* di ogni parte della Supply Chain.



Fonte: Christopher, 2000, p. 39.

Scozzese (2012, p. 109) conferma che “creare una Supply Chain *agile* si sta affermando come l’unico modo per sopravvivere in un mercato che, come quello della moda, è contraddistinto da un’elevata volatilità e mutevolezza della domanda, da un ciclo di vita molto breve del prodotto e dalla competizione globale” (Scozzese, 2012, p. 109). Dunque, creare una Supply Chain *agile* velocizza la realizzazione di quei prodotti che, essendo più complessi, richiedono più fasi di verifica durante la produzione (Cietta, 2008, p. 174).

## 2.4. INFORMATIZZAZIONE DELLA SUPPLY CHAIN

In base all’analisi precedentemente svolta, la Supply Chain di Zara è definita *market sensitive* dal momento che è in grado di leggere e rispondere a una domanda reale; Scozzese (2012, p.57) spiega che ciò avviene “grazie all’uso di quelle tecnologie informative che consentono di reperire le informazioni relative alla domanda direttamente nei punti vendita”.

La Supply Chain di Zara, dunque, ruota attorno alle informazioni trasmesse quotidianamente dai negozi. Badia (2017, p. 228) a tale proposito spiega che le informazioni trasmesse “comprendono fondamentalmente i dati del riscontro di cassa che si effettua a fine giornata, dai quali si deducono le vendite realizzate – capo e importo precisi – e i capi invenduti; [...] [inoltre]

spesso vengono riportati anche i commenti, gli apprezzamenti e le reazioni dei clienti raccolti dal personale del negozio e questioni relative al comportamento della concorrenza”.

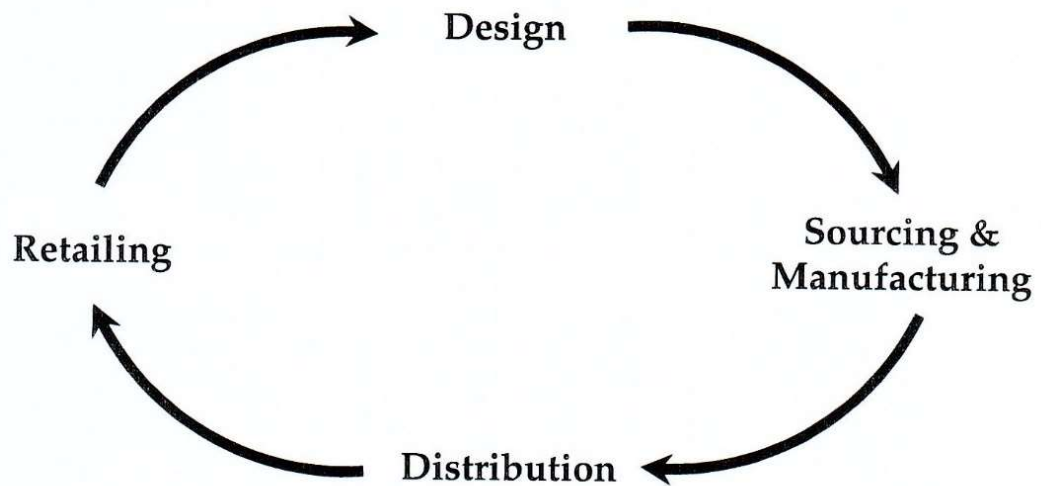
Gli store manager, per semplificare il flusso di informazioni dirette al sistema centrale, utilizzano un dispositivo chiamato “Casiopea” che conferma Badia (2017, p. 134) “...fornisce informazioni sulle esistenze disponibili e inoltra le richieste di fornitura alla centrale della catena”. Questo dispositivo si collega al POS (*point of sale system*) al quale sono trasmessi i dati utili per comprendere la domanda reale raccolta durante la giornata. In meno di un’ora le informazioni vengono elaborate dal POS e trasmesse al sistema centrale dove saranno sintetizzate e trasmesse al team di progettazione (Scozzese, 2012, p. 117).

Zara inoltre deve essere in grado di gestire un gran numero di informazioni e di condividerle non solo tra i vari negozi e il sistema centrale ma anche tra le altre parti che compongono la Supply Chain. Per questo motivo utilizza “[...] sistemi ERP, CRM, SCM, [software aziendali per la gestione del lavoro, dei dati dei clienti e per la gestione della Supply Chain] sito aziendale e intranet per condividere le informazioni tra acquirenti e fornitori, fino a configurare una sorta di Supply Chain virtuale *information based* piuttosto che basata sull’inventario” (Scozzese, 2012, p. 118). Il continuo scambio di informazioni permette una collaborazione solida tra le diverse aree ed è dunque un requisito fondamentale per garantire una *Quick Response* ai clienti.

Zara inoltre utilizza la tecnologia digitale anche attraverso l’applicazione “Zara app”. La sua creazione ha lo scopo di facilitare l’esperienza di acquisto al cliente dal momento che permette di acquistare articoli online anche in movimento e di non dover affrontare interminabili code alla cassa, ma viene anche utilizzata all’interno dei negozi poichè, attraverso la scannerizzazione del codice a barre, permette di verificare i dettagli di qualsiasi prodotto presente in negozio; grazie alla nascita dell’applicazione, l’azienda ha raggiunto un approccio *omnichannel* incrementando ulteriormente le proprie vendite online di un importo pari al +40% rispetto all’esercizio precedente (Golizia, 2016, p. 241).

## **2.5. DESIGN E REALIZZAZIONE**

La Supply Chain di Zara attraversa principalmente quattro fasi: design, realizzazione, distribuzione e vendita.



Fonte: Ghemawat, Nueno, 2006, p. 30.

Il design è la fase in cui vengono progettati e disegnati i capi ma è anche la fase in cui si procede all'approvvigionamento dei materiali necessari per la realizzazione dei prodotti; infatti, prima dell'inizio di ogni stagione, avviene il rifornimento di materia prima per circa il 65% del totale, mentre il restante 35% avviene tramite le forniture immediate che avvengono durante la stagione (Badia, 2017, p. 230). Questa fase compete al "Dipartimento Commerciale", che si divide in tre unità operative: "Disegno", "Prodotto" e "Acquisti" (Scozzese, 2012, p. 102). Queste tre unità lavorano congiuntamente in modo tale da gestire al meglio l'evoluzione della domanda dei consumatori. Questo team si occupa contemporaneamente sia della realizzazione dei prodotti per la stagione corrente, creando capi nuovi ma anche ampliando la produzione di quelli già messi in vendita che hanno ricevuto un particolare apprezzamento da parte dei clienti, sia dei prodotti della stagione successiva selezionando i tessuti e, più in generale, il mix di prodotti che staranno alla base della collezione iniziale (Ghemawat, Nueno, 2006, p. 10). Le attività principali di questo team sono la ricerca stilistica (disegno e *styling* con scelta degli abbinamenti con tessuti, colori e accessori), l'industrializzazione (sviluppo di taglie e modelli partendo dai "bozzetti") e la prototipizzazione (realizzazione dei prototipi per ciascun modello) (Scozzese, 2012, p. 102).

Come tutte le aziende del Fast Fashion, anche Zara per realizzare i propri prodotti si serve dei *cool hunters*, i quali danno indicazioni sulle tendenze e sulle mode del momento al team



creativo; ma anche le informazioni provenienti dai negozi, come spiegato nel paragrafo precedente, sono di fondamentale importanza in questa fase. L'insieme di informazioni raccolte dall'azienda arriva direttamente al team creativo, il quale, in base alle indicazioni ottenute, elabora nuovi progetti o ne modifica di già esistenti (Madden, 2015).

Dopo aver realizzato i prototipi e aver deciso quanto produrre, si procede al reperimento dei materiali per la realizzazione dei capi. Il principale fornitore di Zara, Compditel, il quale è in accordo a sua volta con più di 200 fornitori esterni di tessuti e altri materiali, fornisce all'azienda la maggior parte delle materie prime necessarie; inoltre gestisce la modellatura, la tintura e la finitura del tessuto, il quale viene acquistato "grigio" (non tinto) per ottenere la massima flessibilità in caso di aggiornamento sulla produzione (Ghemawat, Nueno, 2006, p. 11).

L'effettiva produzione dei capi avviene circa per il 40% internamente, il rimanente 60% invece viene prodotto tra Europa, Nord Africa e Asia; per la natura "ibrida" della Supply Chain di Zara, come spiegato in precedenza, i capi più "alla moda", considerati i più rischiosi, vengono prodotti in piccoli lotti, internamente o in zone molto vicine ad Arteixo e riordinati nel caso in cui vengano venduti molto rapidamente. Viceversa, i capi più basilari e più sensibili al prezzo vengono prevalentemente prodotti in Asia, dal momento che la produzione in Europa è più costosa (Ghemawat, Nueno, 2006, p. 11).

Anche per la produzione effettuata in casa, i capi tagliati vengono mandati in Galizia e nel nord del Portogallo dove sono collocate circa 450 workshops specializzati nella cucitura; questi lavorano quasi esclusivamente per Zara, la quale fornisce loro supporto tecnico e finanziario. I capi cuciti vengono rispediti a centro di Arteixo dove vengono ispezionati, stirati, piegati, confezionati ed etichettati e infine vengono portati al centro di distribuzione (Ghemawat, Nueno, 2006, p. 11).

## **2.6. DISTRIBUZIONE E VENDITA**

La distribuzione di Zara ruota primariamente intorno al proprio centro logistico principale di Arteixo in Spagna, dove si trova l'*headquarters* dell'azienda. Infatti, tutti gli articoli che verranno messi in vendita, sia quelli realizzati internamente sia quelli provenienti dall'esterno, passano per questo centro. Tutta la merce all'interno del centro è costantemente monitorata tramite un sistema che traccia i prodotti attraverso un codice a barre; attraverso la lettura ottica del codice, l'azienda riesce ad avere sempre un controllo sui flussi interni e può sapere in qualsiasi momento dove si trova un prodotto, senza che si verifichino perdite; inoltre ciò

permette che lo smistamento avvenga automaticamente, rendendo superfluo l'intervento umano che impiegherebbe molto più tempo (Ghemawat, Nueno, 2006, 11-12).

Quando arrivano gli ordini dai vari negozi, due volte la settimana, il mercoledì e il sabato pomeriggio (Badia, 2017, p. 138), questi vengono presi in carico dal centro di distribuzione che programma le consegne, le quali sono sempre effettuate il venerdì e il lunedì al mattino presto, fuori orario di apertura al pubblico (Badia, 2017, p. 138). Nel caso in cui gli ordini di uno o più articoli superino la disponibilità presente nel centro, le decisioni riguardanti l'allocazione delle unità disponibili vengono prese sulla base di dati che incorporano i livelli di vendita storici e altre considerazioni; dopo aver proceduto all'approvazione dell'ordine, viene affidato al magazzino l'elenco degli ordini, i quali vengono organizzati con le spedizioni (Ghemawat, Nueno, 2006, p. 12).

Se la logistica di Zara fosse analizzata da un punto di vista tradizionale questa potrebbe “[...] essere considerata inefficiente, intendendo per efficiente un sistema che permette un basso costo logistico per ogni capo distribuito” (Penas Franco P., in Scozzese, 2012, p. 106). Tuttavia, è proprio questo tipo di sistema che, nonostante il costo logistico elevato, consente di avere tempi di risposta brevissimi che aumentano esponenzialmente le vendite; si noti dunque che il costo della logistica viene totalmente rimpiazzato dai guadagni ottenuti grazie alle numerose vendite effettuate.

Per quanto riguarda invece la gestione delle vendite, Ortega, fin dall'apertura del primo *store* Zara, scelse di attuare quella che Badia (2017, p. 126) definisce “la sua idea di pubblicità” ovvero scelse di aprire i propri negozi nel cuore commerciale delle varie città in cui precedentemente aveva deciso di collocarsi. A prescindere dal costo, per Ortega era fondamentale che la posizione dei suoi punti vendita fosse visibile, centrale e conosciuta. Ne sono un esempio lo store a Parigi negli Champs Elysées, quello a Londra in Regent Street e quello a New York nella Fifth Avenue.

Questa è la strategia che Zara, ma più in generale Inditex, adotta anche oggi; al posto di effettuare campagne pubblicitarie per promuovere le collezioni (l'azienda spende solo lo 0,3% delle sue entrate in pubblicità rispetto al 3%/4% dei suoi principali avversari (Ghemawat, Nueno, 2006, p. 13)), Zara investe in immobili per i propri punti vendita, che “[sono] situati in location prestigiose e in prossimità dei brand più esclusivi nel settore della moda (Chanel, Gucci, Dior, Prada ecc.)” (Badia, 2017, p. 275). Basti pensare che Zara ha speso 324 milioni di dollari per acquistare la location del proprio negozio nella Fifth Avenue a New York (Madden, 2015). L'ubicazione dei negozi in zone prestigiose permette che le vetrine, sempre

accuratamente allestite, vengano notate dai clienti mentre l'interno dei negozi riflette "il desiderio del brand di comunicare la propria filosofia: design, innovazione, adattamento alle richieste" (Badia, 2012, p. 245). I punti vendita di Zara infatti presentano interni sempre nuovi, moderni ed eleganti, i quali sono costantemente rinnovati per conservare un interesse contemporaneo (Christopher, 2005, p. 44) e in linea con le tendenze del momento. In questo modo i clienti sono in grado di cogliere il valore del brand che, secondo Ortega, deve provenire dal prodotto in sé, dalla modalità di vendita, dall'attenzione al cliente e da tutto ciò che accade dentro e intorno al negozio (Badia, 2017, p. 126).

Infatti, fin dal principio, nella visione strategica di Ortega il punto vendita è uno strumento fondamentale per l'azienda poiché è il punto di incontro con il cliente, il quale costituisce l'elemento portante della Supply Chain di Zara. Il negozio è dunque il punto di partenza e non quello di arrivo per il brand. Barbara Slavich (si veda Badia, 2017, p. 274) conferma che "è il cardine di tutta la sua attività commerciale e rappresenta un avamposto per le ricerche di mercato, nonché un terminale di raccolta di informazioni che vengono inviate ai team di designer, affinché orientino la collezione in base ai gusti dei clienti".

Secondo dati statistici, si stima che in media un cliente abituale si rechi in un negozio Zara 17 volte in un anno (Ghemawat, Nueno, 2006, p. 13); ciò è un segnale del fatto che la strategia adottata da Ortega funziona. I negozi sono attraenti perché riescono a "[...] creare un senso di scarsità artificiale a cui farà seguito una maggiore desiderabilità del prodotto che fa leva sul desiderio di unicità del consumatore" (Scozzese, 2012, p. 110). Inoltre, i consumatori hanno il vantaggio di conoscere i giorni della settimana in cui sono effettuate le consegne dei negozi e di conseguenza possono organizzarsi lo shopping.

## **2.7. ZARA, LEADER DEL FAST FASHION**

Al centro del modello di business di Zara si trova dunque il cliente, attorno al quale ruota l'intera catena del valore dell'azienda. Infatti, come si è visto nei paragrafi precedenti, tutte le varie parti che compongono la Supply Chain di Zara sono connesse ai desideri dei clienti e operano in funzione di questi.

La *mission* dichiarata dall'azienda è quella di creare la moda che i consumatori amano (www.inditex.com). Per riuscire nel suo obiettivo, è necessario che Zara riesca a conoscere e a fornire esattamente ciò che i clienti desiderano; ciò è reso possibile grazie a una meticolosa organizzazione della propria catena di produzione, di un'attenta cura nei dettagli e a

un'innovazione tecnologica all'avanguardia applicata in ogni parte della catena del valore ([www.inditex.com](http://www.inditex.com)).

La consapevolezza che tutta la produzione sia dettata dalle esigenze del consumatore finale ha permesso a Zara di presentarsi come leader del Fast Fashion attraverso la realizzazione di una vera e propria “co-produzione del valore” (Scozzese, 2012, p. 91) con i propri clienti. Infatti la strategia di Zara di orientare la catena di produzione al cliente si è rivelata vincente rispetto ad avversari come H&M, Gap o Benetton, i quali, invece di basare la produzione sulle esigenze del cliente, attuano una strategia di riduzione dei prezzi che si basa sulla subcontrattazione delle attività della Supply Chain a terzi, non riuscendo però in questo modo a garantire una *quick response* alla domanda dei clienti (Scozzese, 2012).

Tutto ciò è confermato dai numeri: Inditex ha concluso il 2017 con un aumento del 7% dei profitti e le vendite sono cresciute anche nella prima parte del 2018; dall'altro canto, H&M (rivale numero uno di Inditex/Zara) ha registrato un calo dell'EBIT del 62% e a giugno, per il secondo semestre consecutivo, le vendite non sono aumentate (Hanbury, 2018).

La spiegazione della continua crescita di Zara a fronte, al contrario, di un progressivo crollo di H&M che si sta verificando nell'ultimo periodo, è da ricercarsi nel fatto che, producendo volumi molto bassi per ciascun capo, Zara non accumula merce in magazzino; H&M, invece, si trova di fronte a una vera e propria “crisi di inventario” che, stando a quanto riporta Paton (2018), a marzo del 2018 ha fatto registrare un deposito di circa 4,3 miliardi di dollari di capi invenduti. Inoltre, secondo Nivindya Sharma, direttrice del dipartimento di Retail Strategy della WGSN, Zara quando sconta i propri capi non introduce nei negozi grandi quantità di nuovi prodotti, riuscendo in questo modo a “sbarazzarsi” dei capi invenduti durante la stagione di vendita Hanbury (2018); H&M di contro, non avendo un sistema di gestione così rigido come Zara, non è stata in grado di gestire al meglio le scorte che l'hanno portata ad accumulare così tanta merce e a non sapere come liberarsene. A fare la differenza, sottolinea Hanbury (2018), è inoltre la gestione dello shop online, che in questo ultimo periodo si sta rilevando una grossa fonte di vendite; Zara ha saputo adeguarsi creando un display di vendita online sempre nuovo e mantenendo i propri clienti entusiasti anche grazie all'aggiornamento costante delle news sui nuovi prodotti e agli editoriali pubblicati nel sito/app. H&M, invece, è rimasta vittima di questa innovazione facendosi calpestare dai competitors; ha trascurato il fenomeno dell'e-commerce, dandogli poco peso e non investendo adeguatamente nelle nuove tecnologie mentre un numero sempre più alto di acquirenti sceglie di comprare online dal proprio telefono piuttosto di recarsi fisicamente in negozio (Paton, 2018).

In conclusione, possono essere delineate cinque caratteristiche fondamentali che hanno portato Zara ad essere il leader del Fast Fashion (Sowray, 2015):

- tempo di produzione velocissimo: passano appena due settimane dal *design* di un prodotto alla possibilità di acquistarlo grazie all'efficienza della Supply Chain che permette di avere un ciclo produttivo breve;
- cliente al primo posto: Zara produce ciò che il cliente desidera in base ai dati ricevuti attraverso i vari canali di informazione;
- rapporto qualità/prezzo: anche quando non ci sono i saldi, i prezzi sono accessibili a fronte di una qualità medio/alta;
- shopping online: l'e-commerce è multifunzionale, facile e divertente da usare: si passa dalla funzione "disponibilità in negozio" per cui in qualsiasi momento si può sapere se un capo (compresa taglia, colore etc.) è disponibile o meno in un determinato negozio, alla spedizione gratuita con ritiro in negozio oppure a domicilio per ordini superiori a 50€ e resi completamente gratuiti;
- vasta possibilità di scelta: Zara produce pochi pezzi di ciascun capo ma una vasta quantità di capi differenti, realizzando articoli per tutte le occasioni, per tutti gli stili e per tutte le età che rendono il cliente libero di scegliere ciò che più si avvicina a lui tra tutta la merce esposta.

L'insieme di queste cinque caratteristiche rende Zara il pioniere del Fast Fashion, rendendone (almeno per il momento) impossibile l'imitazione. Questa è la verità: Zara è in grado di imitare i capi dell'Alta Moda, ma nessuno è in grado di imitare lei.

# CONCLUSIONI

L'obiettivo di questo lavoro è stato quello di dimostrare che la reattività e la prontezza sono requisiti fondamentali per le imprese che operano nel sistema della moda veloce, i quali sono necessari sia per capire cosa desiderano acquistare i clienti sia per riuscire a produrlo in tempi brevissimi. Dare al cliente ciò che vuole, il più velocemente possibile e al minor costo possibile: questo è ciò che ogni azienda deve fare se vuole sopravvivere in questo settore. Il cliente è dunque il fulcro dell'intero processo, non è più un punto d'arrivo ma bensì è un punto di partenza; sono le esigenze dei consumatori che danno il via alla produzione e alla realizzazione di determinati capi rispetto ad altri, mentre in passato erano i *designer* a proporre alla clientela i propri prodotti cercando di "indovinare" cosa avrebbe potuto piacere. Questo spiega il passaggio al Demand Chain Management, in cui è la domanda dei consumatori a guidare l'intera catena del valore, che diventa un meccanismo velocissimo di produzione degli articoli che variano in base al cambiamento dei gusti dei clienti.

Per riuscire a fare ciò è indispensabile una gestione efficiente ed efficace della catena di produzione, in cui il *lead time* delle collezioni deve essere ridotto al minimo, evitando gli sprechi e gli accumuli in magazzino, in modo tale da essere "*fast*" a 360 gradi. Il tipo di gestione della Supply Chain e, più in generale, il modello di business che le imprese del Fast Fashion adottano, sono quindi espressione della minimizzazione dei tempi e dei costi in modo da stare continuamente al passo con le tendenze e l'evoluzione della moda. Senza un sistema solido alla base della produzione, della distribuzione e della logistica creato *ad hoc* per questo tipo di sistema risulta evidente che non esisterebbe il Fast Fashion. Il paradosso ma allo stesso tempo la chiave di successo del Fast Fashion è proprio questo: riuscire ad essere esternamente più flessibile adottando internamente una struttura più rigida che permette di ripagare i numerosi investimenti con i vantaggi conseguiti (Scozzese, 2012, p. 124).

Il leader indiscusso del Fast Fashion è Zara, la quale è stata in grado di creare una Supply Chain unica al mondo, caratterizzata da una totale integrazione verticale, che le ha sia garantito la sopravvivenza in questo settore sia le ha permesso di ottenere un risultato tale da leggere il nome del suo fondatore, Amancio Ortega, tra quelli degli uomini più ricchi al mondo; Scozzese (2012, p. 123) a riguardo scrive che "creatività, flessibilità, capacità di *vision*, condivisione di valori, *quick response* rappresentano l'impalcatura su cui è stata costruita la storia e la formula innovativa [...] [di] Zara". Infatti è l'organizzazione, focalizzata sulla realizzazione di una struttura fortemente sensibile al cliente in tutte le parti della Supply Chain, che ha portato Zara al successo (Badia, 2017, p. 274).

A mio avviso, è interessante studiare il sistema logistico innovativo di Zara perché potrebbe essere fonte d'ispirazione e di stimolo per molte realtà, sia presenti che future, non solo necessariamente connesse al mondo della moda; questo perché tanti conoscono il marchio ma pochi conoscono il segreto del successo di questa azienda, considerando soprattutto che per scelta Zara non investe in pubblicità e quindi sono all'oscuro delle peculiarità che contraddistinguono la strategia.

Infatti quando ci rechiamo in un negozio Zara è molto raro chiedersi come i capi che compriamo siano giunti a noi o com'è possibile trovare a distanza di qualche giorno continuamente nuovi prodotti; al massimo ci sembra incredibile riuscire ad acquistare un abito a una decina di euro o un cappotto di media qualità a meno di un centinaio, tanto che è facile pensare siano capi realizzati sfruttando la manodopera o che siano realizzati con materiali di scarto o di qualità molto bassa, ma il pensiero finisce lì e compriamo lo stesso e siamo felici degli acquisti perché abbiamo la sensazione di aver speso poco e portato a casa molto.

In realtà tutto ciò è stato pensato ed è frutto di uno schema strategico, il quale si basa sull'organizzazione della catena del valore e sulla struttura di questo tipo di negozi che ci fanno percepire un senso di scarsità e ci inducono a comprare, spinti dalla consapevolezza che potremmo non ritrovare più lo stesso capo. Ma oltre a ciò, il senso di scarsità allo stesso tempo ci rende consapevoli del fatto che ogni settimana si trova qualcosa di nuovo, invitandoci a tornare. In questo modo si crea un circolo vizioso che porta il Fast Fashion ad essere così amato dagli amanti della moda che riescono sempre a trovare qualcosa da acquistare; Michela Gattermayer nella prefazione al libro di Badia (Badia, 2017, p. XI) coglie l'essenza di ciò scrivendo che “il meccanismo si fa micidiale: il turn over delle merci è tale che diventa un piacere-dovere dare un'occhiata, perché non si sa mai che sfugga un'occasione”. Così si applica la strategia in cui il management di Zara crede fortemente: un connubio di scarsità e opportunità (Scozzese, 2012, p. 96).

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

ANNING K. S., OKYERE S., ANNAN J., 2013. Demand Chain Management Model: A Tool for Stakeholders' Value Cration. *International Journal of Business and Social Research* [online], 3 (12). Disponibile su <<https://thejournalofbusiness.org/index.php/site/article/view/352/318>> [Data di accesso: 10/07/2018].

BADÍA E., 2017. *Zara – Come si confeziona il successo*. Seconda edizione. Milano: Egea Spa.

BINI V., 2011. *La supply chain della moda – strumenti per la gestione globale dell'impresa: dallo sviluppo del prodotto al negozio*. Milano: Franco Angeli Srl, pp. 28-42.

CASU E., 2011. Fast Fashion. *Vogue Italia* [online]. Disponibile su <<http://www.vogue.it/news/encyclo//moda/f/fast-fashion>> [Data di accesso: 28/06/2018].

CHRISTOPHER M., 2000. The Agile Supply Chain: Competing in Volatile Markets. *Industrial Marketing Management*, 29 (1), pp. 37-44.

CHRISTOPHER M., 2005. *Supply Chain Management – creare valore con la logistica*. Milano: Pearson Education Italia Srl, pp. 1-45.

CIAPPEI C., SANI A., 2006. *Strategie di internazionalizzazione e grande distribuzione nel settore dell'abbigliamento – focus sulla realtà fiorentina*. Firenze: Firenze university press, pp. 54-57.

CIETTA E., 2008. *La rivoluzione del Fast Fashion – strategie e modelli organizzativi per competere nelle industrie ibride*. Milano: Franco Angeli Srl.



CRIVELLI G., 2018. Cambiamo vestiti troppo spesso? Prime nubi sulla moda “low cost”. *Il Sole 24 Ore* [online], disponibile su <<http://www.ilsole24ore.com/art/moda/2018-03-16/cambiamo-vestiti-troppo-speso-prime-nubi-moda-low-cost--162441.shtml?uuid=AE04fFIE>> [Data di accesso: 13/07/2018].

GHEMAWAT P., NUENO J. L., 2006. *Zara: Fast Fashion*. Harvard Business School.

GOLIZIA D., 2016. *Fashion Business Model*. Milano: Franco Angeli Srl. pp: 240-241.

HANBURY M., 2018. The biggest difference between Zara and H&M explains why one is thriving while the other is flailing. *Business insider* [online]. Disponibile su <<https://www.businessinsider.com/zara-is-beating-hm-in-fast-fashion-2018-6?IR=T>> [Data di accesso: 12/08/2018].

IDACAVAGE S., 2016. Fashion history lesson: the origins of fast fashion. *Fashionista* [online]. Disponibile su <<https://fashionista.com/2016/06/what-is-fast-fashion>> [Data di accesso: 07/07/2018].

KOTLER P., ARMSTRONG G., ANCARANI F., COSTABILE M., 2015. *Principi di marketing*. Milano: Pearson Italia Spa.

MADDEN A., 2015. 19 things you never knew about Zara. *Business insider* [online]. Disponibile su <<https://www.businessinsider.com/19-things-you-never-knew-about-zara-2015-3?IR=T>> [Data di accesso: 11/08/2018].

OLDANI F., 2010. Nel Fashion il vantaggio competitivo è legato alla tipologia di Supply Chain. *Mark-up* [online]. Disponibile su <<https://www.mark-up.it/nel-fashion-il-vantaggio-competitivo-e-legato-alla-tipologia-di-supply-chain/>> [Data di accesso: 04/08/2018].

PATON E., 2018. H&M, a Fashion Giant, Has a Problem: \$4.3 Billion in Unsold Clothes. *The New York Times* [online]. Disponibile su <<https://www.nytimes.com/2018/03/27/business/hm-clothes-stock-sales>> [Data di accesso: 17/08/2018].

PHILIPPART M., VERSTRAETE C., WYNES S., 2005. *Collaborative Sourcing - Strategic Value Creation through Collaborative Supplier Relationship Management*. Louvain: Presses Universitaires de Louvain. pp: 97-99.

SCOZZESE G., 2012. *Supply Chain Management e competitività nel Fast Fashion*. Roma: Aracne editrice Srl.

SOZZANI F., 2011. Cross – style. *Vogue* [online]. Disponibile su <<https://www.vogue.it/magazine/blog-del-direttore/2011/06/17-giugno>> [Data di accesso: 30/07/2018].

SLACK N., BRANDON-JONES A., JOHNSTON R., 2013. *Operations Management*. Settima edizione. Edimburgo: Pearson Education Limited.

SOWRAY B., 2015. The 5 ingredients of Zara's success. *The Telegraph* [online]. Disponibile su <<https://www.telegraph.co.uk/fashion/brands/the-5-ingredients-of-zaras-success/>> [Data di accesso: 16/08/2018].

TUNISINI A., PENCARELLI T., FERRUCCI L., 2014. *Economia e Management delle imprese – Strategie e strumenti per la competitività e la gestione aziendale*. Milano: Ulrico Hoepli Editore Spa.

## **Sitografia**

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

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

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

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

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

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