

**Roberto Vona, Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese, Docente di Gestione della Produzione e dei Materiali**  
**Università di Napoli Federico II**  
**roberto.vona@unina.it**

## **MARKETING E PRODUZIONE NEL PRONTO-MODA: IL “MODELLO” ZARA**

### **1. Premessa.**

Se l'obiettivo fondamentale di ogni impresa orientata al mercato, la piena soddisfazione dei bisogni della propria clientela, è di per se di non semplice realizzazione, esso assume difficoltà ancora maggiori nei settori caratterizzati da comportamenti di consumo assai complessi ed imprevedibili.

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

Se si considera nello specifico il settore dell'abbigliamento, il *bundle of utilities* del prodotto è definito da numerosi aspetti che riguardano i caratteri intrinseci del bene (materiali, modello, lavorazione, vestibilità, finiture), il suo utilizzo (funzione d'uso, praticità, durata), le valenze estetiche e di stile, il livello d'innovazione e la ricchezza di varianti proposte. E' pur vero, però, che rispetto alla gestione delle variabili tipiche di questo *business*, è divenuto sempre più cruciale, ai fini del successo di mercato, il controllo del grado di soddisfazione del consumatore finale con riferimento al mix qualità-prezzo-*styling* dei prodotti commercializzati, il presidio dei canali di distribuzione, lo sviluppo di efficaci ed innovative politiche di comunicazione, l'integrazione tra i diversi attori della *supply chain*.

Tra le imprese del cosiddetto pronto-moda, più specificamente, il “management dei tempi” (di approvvigionamento dei tessuti, di produzione e consegna dei capi finiti) rappresenta il vero fattore critico nella competizione. Tuttavia, la necessità di abbreviare il ciclo operativo trova ostacoli sia a monte dei processi di confezionamento (filatura, tessitura), tra i fornitori di materie prime, sia lungo la catena di operatori dediti alle attività di commercializzazione e distribuzione fisica dei prodotti finiti. A tal riguardo, l'impresa spagnola Zara rappresenta senza dubbio un *benchmark* di assoluto rilievo, che deve il suo successo allo sviluppo ottenuto mediante una strategia finalizzata a mantenere il presidio dell'intera catena di fornitura.

Il *paper*, dunque, oltre ad esaminare le problematiche di gestione più rilevanti con le quali si confrontano le imprese operanti in questo particolare settore, mira ad

approfondire proprio le logiche del “modello” Zara, in modo da evidenziare, con maggiore dettaglio, le peculiarità di questa realtà imprenditoriale di successo nelle aree del marketing e della produzione. Ciò al fine di pervenire a considerazioni di carattere più generale sulle tendenze in atto in materia di marketing e di *operation management* nel *fashion business*<sup>1</sup>.

## **2. Le problematiche fondamentali.**

L’industria della moda presenta spunti di riflessione particolarmente interessanti per gli aziendalisti, in virtù della complessità che caratterizza sia i comportamenti di consumo sia i meccanismi di risposta imprenditoriale alle variegata e mutevoli istanze del mercato. A tal riguardo, i criteri di segmentazione tradizionali si dimostrano sempre meno efficaci per descrivere ed interpretare fenomeni difficilmente inquadrabili e, soprattutto, assolutamente instabili (Saviolo, Testa, 2000, p. 143; Sabbadin, 1997), che rispecchiano un’evoluzione del “gusto” in direzione di una maggiore maturità, autonomia e selettività (Morace, 1998, pp. 47-48).

La crescente complessità della domanda si ripercuote inevitabilmente sulle modalità di gestione dell’offerta, attraverso le quali gli operatori del settore devono riuscire ad individuare e a “presidiare” nel tempo la formula aziendale più adatta ad interpretare e a soddisfare, senza compromettere la profittabilità del business, i bisogni di varietà e di innovazione esistenti nel mercato. Nel caso dei prodotti ad elevato contenuto moda, infatti, per le imprese si pone il problema di riuscire a valorizzare tutti gli elementi di novità necessari ai fini di un’efficace politica di differenziazione, disponendo di un arco temporale assai ristretto per ammortizzare gli investimenti necessari per realizzare ogni collezione. Si è in presenza, in effetti, di una vera e propria “trappola dell’innovazione strutturale continua” (Coda Spuetta, 1994), che mette continuamente a rischio il vantaggio competitivo acquisito nei confronti dei concorrenti.

Alcuni autori (Sciuccati, Varacca Capello, 1999) si sono proposti l’obiettivo di analizzare la varietà di “codici” che viene generata dal lancio di una collezione, al fine di individuare gli strumenti di management più adatti a mantenere elevata l’efficienza nei processi operativi<sup>2</sup>. La riduzione della complessità nella progettazione della gamma di vendita nell’industria della moda può essere ottenuta intervenendo da un lato sulla struttura delle collezioni e dall’altro razionalizzando le “distinte base” di prodotto (Forza, Vinelli, 1996). In sostanza, si cerca di sviluppare al massimo la cultura della produzione “ritardata”, guidata da continue verifiche di mercato effettuate nei punti vendita e da logiche industriali incentrate sulla scomposizione in moduli del prodotto (Kazis, 1990; Hunter, 1990); l’obiettivo risiede nell’individuazione della comunanza delle parti e nella ricerca della differenziazione del prodotto nelle fasi finali del ciclo produttivo, con l’intento di conferire al sistema di offerta un elevato grado di profondità, attrattività e “freschezza”, cercando nel contempo di comprimere la varietà a cui non corrisponde un reale valore aggiunto per il cliente<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Si ringraziano le dottoresse Rosy Alaya e Alessandra Sibillo per il contributo dato durante le attività di raccolta, traduzione e selezione delle fonti bibliografiche (letteratura, stampa specialistica, quotidiani economici) utilizzate per l’elaborazione del *paper*; la responsabilità scientifica dei contenuti del lavoro resta comunque per intero in capo all’autore.

<sup>2</sup> Sull’argomento si veda anche i contributi di Varacca (1993) e di Cavenaghi e Secchi (1998).

<sup>3</sup> Queste logiche vengono applicate in Giappone nella prima metà degli anni Settanta per rispondere all’esigenza di recupero di efficienza nei settori ad alta intensità di differenziazione produttiva.

Delineati i principali elementi di complessità sul fronte sia del marketing che della produzione, si ritiene opportuno soffermarsi brevemente sulle caratteristiche fondamentali del “prodotto moda” e sulle principali problematiche ad esso legate.

In primo luogo, la stagionalità del prodotto, che rende di fatto invendibili a prezzo pieno i capi rimasti sugli scaffali dei negozi alla fine del ciclo naturale; non meno importante è la maggiore o minore adesione dello *styling* dell’articolo alle tendenze moda, che può generare problemi di *overstock* nel corso della stagione di vendita (Forza, Vinelli, 1996). I costi ed i rischi dell’obsolescenza vengono solitamente trasferiti a valle in capo ai dettaglianti, ai quali si “impone” di effettuare ordini completi con largo anticipo rispetto all’inizio della stagione; sussistono, però, anche problemi di natura opposta legati alle mancate vendite, causate da errate previsioni (verso il basso). Ciò spiega la propensione spiccata dei *retailer*, stretti dalla morsa della crisi di questi ultimi anni, verso canali e modalità di fornitura marcatamente più flessibili.

### **3. Accurate Response.**

A tal riguardo, le strategie adottate dalle imprese del pronto-moda mirano a seguire più da vicino l’evoluzione del mercato, al fine di aumentare il grado di soddisfazione dei consumatori, senza compromettere l’equilibrio del business dei rivenditori al dettaglio, che possono effettuare le proprie decisioni di assortimento “al più tardi”, riducendo gli oneri e i rischi cui si accennava poc’anzi.

La società di consulenza direzionale KSA<sup>4</sup> ha rilevato, in una ricerca di fine anni ’90, che il 70% dei consumatori entra in un negozio di abbigliamento con un’idea precisa dell’articolo da acquistare, mentre ben il 49% di essi lo lascia senza comprare nulla a causa della inadeguatezza delle proposte. Fisher e Raman (1999)<sup>5</sup> hanno sviluppato un nuovo approccio alla previsione della domanda di prodotti innovativi (per i quali non esistono dati storici), definito “*Accurate Response*”, che consente di effettuare le stime di più lungo periodo estrapolando i dati di fatturato delle prime due settimane di vendita.<sup>6</sup> Gli autori citati sostengono che l’applicazione di questo semplice metodo riduce in modo significativo l’errore di previsione. Naturalmente, l’implementazione di questa tecnica richiede adeguate dotazioni di strumenti informatici, un canale veloce e flessibile che produca e consegni in piccole quantità e con ridotti *lead-time* e modelli di supporto alle decisioni efficaci per gestire i livelli delle giacenze di prodotto, tutti fattori importanti, ma anche reciprocamente in un rapporto di *trade-off*. Da quanto detto finora emerge, dunque, la centralità del presidio dell’efficienza delle *operation* (v. infra) e l’integrazione fra i diversi attori della *Supply Chain*.

Il riconoscimento dell’importanza delle operazioni produttive nell’ambito del *Fashion Business* può dirsi abbastanza recente. Esso deriva principalmente dal rifiuto della sottomissione ai canoni della moda da parte dei consumatori, sempre più individualisti e desiderosi di “creare” autonomamente il proprio *look*, sia nella scelta delle tipologie di

---

Sull’argomento di veda il contributo concettuale di Koudate e Suzue (1992) e quello empirico di Sciuccati e Varacca Capello (1999).

<sup>4</sup> Kurt Salomon Associates Annual Consumer Outlook Survey, 1998.

<sup>5</sup> Sull’argomento si veda anche Fisher e Raman (1996).

<sup>6</sup> Ad esempio, se nelle prime due settimane di una stagione si vendono duemila capi di un determinato articolo e la percentuale storica di vendite effettuate in tale periodo è del 10%, l’ammontare previsto delle vendite totali sarà di ventimila capi.

capi che in quella dei marchi<sup>7</sup>. Nel passato, gli obiettivi di differenziazione hanno portato ad un’esplosione incontrollata della varietà dell’offerta, trascurando i costi e i tempi di produzione e il livello di servizio al cliente. Attualmente, invece, anche per il settore dell’abbigliamento si è resa necessaria la razionalizzazione del ciclo produttivo e logistico, pur nel rispetto delle esigenze di marketing (Saviolo, Testa, 2000).

Inoltre, la competizione all’interno del business ha subito ancora più recentemente una svolta nelle modalità di conseguimento del vantaggio competitivo. Questo, infatti, non viene più perseguito attraverso una competizione basata sul prezzo e/o sulla qualità, ma si contende nell’arena del tempo (*Quick Response*)<sup>8</sup> e del *know-how* (Richardson, 1996)<sup>9</sup>. Viste, dunque, tali esigenze, si ritiene che le conoscenze relative alle problematiche di processo non possano più essere trascurate<sup>10</sup>.

#### **4. Tipologie d’impresa e logiche di gestione.**

La tempistica di produzione, insieme al numero di collezioni annuali realizzate, consente di classificare le imprese del settore in *tre tipologie* (imprese del pronto-moda, imprese del programmato, imprese del pronto-programmato), delle quali si presenta nel seguito una breve sintesi delle principali differenze in termini di modalità operative.

Le *imprese del pronto-moda* fanno della logica *pull* il proprio orientamento strategico. Esse, infatti, sono continuamente “alla ricerca di tendenze-moda da tradurre tempestivamente in lanci di campionario di piccole dimensioni” (Irpel, 1991, p.49). Per implementare una tale strategia è necessario disporre di una struttura produttiva reticolare e di una organizzazione distributiva incentrata su punti di diffusione all’ingrosso localizzati in luoghi facilmente accessibili ai *retailer*, che siano efficienti, capaci di calibrare al meglio le scelte di referenziamento qualitativo e quantitativo (Sciarelli, Vona, 2000, pagg. 243-253) rispetto alle esigenze del mercato spaziale di riferimento e dotati di immagine coerente con il prodotto trattato.

In genere, i “prontisti” realizzano internamente le fasi di progettazione, campionatura, taglio, finissaggio e spedizione, delegando le lavorazioni intermedie a terzisti specializzati. A seconda dell’organizzazione e della tempistica delle fasi del ciclo

<sup>7</sup> Si parla, infatti, di *self-made fashion* per indicare la tendenza del singolo consumatore a crearsi una moda personale, accostando capi di varia matrice, stilistica e non (IRPET, 1991).

<sup>8</sup> Nella filosofia della QR la rete di operatori che compongono il sistema delle forniture di prodotti moda è alimentata da flussi bidirezionali di prodotti - che si muovono dal filatoio al cliente - e di informazioni - che rifluiscono dal consumatore verso i produttori di tessuti (Blackburn, 1993) - gestiti in base ad accordi di collaborazione che presuppongono la piena condivisione di obiettivi, strategie, tecnologie, codici e procedure di interscambio di dati. In questo modo si possono elaborare con rapidità e senza distorsioni grandi masse di informazioni raccolte direttamente sul mercato, da utilizzare a supporto di una politica di marketing e produttiva basata sul *fine tuning*. Si rimanda ai contributi di Lowson, King e Hunter, 1999 per approfondimenti sugli aspetti più generali; sulle applicazioni della QR al comparto della moda si vedano Hunter, 1990; Kazis, 1990; Ko, Kincaid e Brown, 2000; Sungchil, 1994; Vieider, 1999.

<sup>9</sup> In questo settore non è prioritario essere dei *leader*, ma è sufficiente operare come dei *follower*. I *leader* determinano in base alle proprie politiche le tendenze nei luoghi storici della moda: Parigi, Milano, New York, Londra e Tokio. Per coloro che operano nella dimensione dei *follower*, invece, il vantaggio competitivo risiede nel *time management* (“giudicare velocemente ciò che si vende e farlo arrivare nei propri negozi prima dei concorrenti”, Blackburn, 1993, p.201).

<sup>10</sup> “Le imprese che sono diventate veloci nell’attività di produzione presto sono riuscite anche ad avere una rete distributiva sollecita, cicli rapidi di sviluppo dei nuovi prodotti, funzioni di assistenza alla clientela che operano con tempestività” (v. Blackburn, 1993, p.27).

produttivo, nel business del pronto-moda coesistono due differenti tipologie aziendali: a) imprese “prudenti”; b) imprese che operano “al buio”. Gli appartenenti al primo gruppo gestiscono un ciclo di lavorazione che comprende le fasi di campionatura, verifica e lancio in produzione, ulteriormente compattato dalle imprese del secondo *cluster*, per le quali è possibile fare a meno anche della fase di verifica (v. infra).

I problemi stilistici che emergono nella fase di predisposizione del campionario possono essere gestiti affidando anche le attività a maggiore contenuto di “creatività” ad un semplice modellista, oppure - nei casi in cui si vuole conferire maggiore personalità alla collezione - integrando le competenze aziendali facendo ricorso a professionisti dello stile<sup>11</sup>, anche se il più delle volte senza vincolo di esclusiva<sup>12</sup>. La decisione di assumere uno stilista scaturisce dal desiderio, del vertice aziendale, di costruire una propria immagine ed identità di marca ed un posizionamento di marketing percepito e riconosciuto dalla clientela, al fine di conferire all’iniziativa imprenditoriale una maggiore solidità ed autonomia commerciale. Le idee contenute nelle collezioni dei prontisti derivano soprattutto dai servizi fotografici delle sfilate in cui sono presenti le *griffe* più rinomate. Da ciò si comprende l’importanza del contributo stilistico, che aiuta le imprese *follower* ad effettuare l’analisi, la selezione ed il ripensamento in chiave “originale” delle tematiche proposte con largo anticipo dai *leader* della moda, al fine di differenziare la gamma e l’immagine aziendale da quella dei concorrenti che adottano la medesima logica industriale e fanno uso delle medesime fonti di creatività.

La predisposizione dei campioni richiede mediamente 10-15 giorni, cui segue, nelle imprese che operano con la formula più prudente, una fase di “verifica” che consiste nell’effettuare un rapidissimo test di mercato con un gruppo selezionato di clienti. Come si accennava in precedenza, la presenza di questa fase - che deve perfezionarsi al massimo nell’arco di una settimana di lavoro - consente di distinguere le suddette differenti tipologie di imprese.

Per le imprese di pronto-moda in generale, è possibile individuare due cicli operativi alternativi (v. figura 1). Nel “percorso A” l’approvvigionamento dei tessuti si realizza in due momenti diversi (realizzazione del campionario e lancio in produzione), ma in entrambi i casi assume la priorità assoluta la disponibilità immediata della materia prima tra una fase di lavorazione e l’altra. Nel “percorso B”, invece, gli approvvigionamenti vengono “anticipati” rispetto alla fase della campionatura, determinando un allungamento considerevole della durata del ciclo operativo (<sup>13</sup>).

Le *imprese del programmato*, a differenza di quelle del pronto-moda, cercano di affermarsi come *market-maker*, elaborando idee e produzioni che anticipino le tendenze di mercato. Evidentemente queste differenze di filosofia aziendale si riflettono sulla durata del *lead time* industriale, che varia a seconda del grado di accuratezza e di complessità delle produzioni e del grado di propensione al rischio del management.

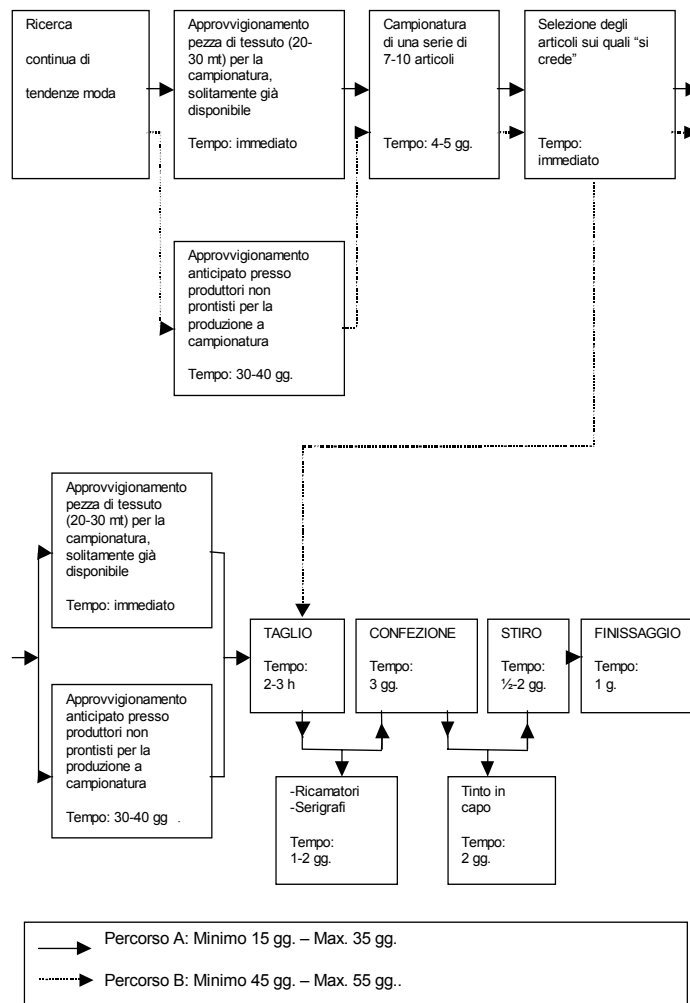
---

<sup>11</sup> Lo stilista progetta e disegna le collezioni. Il modellista, invece, dispone generalmente solo delle competenze tecniche necessarie per dare concretezza industriale al prodotto della creatività; indica come tagliare il tessuto e quali saranno le misure degli elementi che lo compongono.

<sup>12</sup> La scelta dello stilista esterno implica l’assunzione del rischio che egli svolga la propria attività anche a favore di altre imprese concorrenti.

<sup>13</sup> Si veda la tempistica riportata nella figura 1, stimata ipotizzando velocità medie di un lancio in produzione di 1.000 capi per codice di articolo. Naturalmente, per le imprese che operano con maggiore prudenza, le attività di verifica finalizzate ad attenuare il rischio di mercato comportano un allungamento ulteriore dei tempi di circa una settimana.

Senza entrare nel dettaglio delle specificità operative della formula (Varacca Capello, Ravasi, 2002), è sufficiente in questa sede richiamare una delle maggiori problematiche di gestione delle imprese del “programmato”: la riduzione dei tempi di consegna ai dettaglianti. Le soluzioni messe in pratica vanno dall’anticipo degli ordini di tessuti all’inserimento di linee distribuite in un secondo momento rispetto alle collezioni principali, avvicinando il modello di produzione alle logiche del “pronto” (v. infra). Chiaramente la prima strada porta ad un aumento della rischiosità del business, che solo l’avvio di una politica di collaborazione con i fornitori può contribuire ad attenuare.



**Figura 1** Percorsi operativi delle imprese di pronto-moda (Fonte: Irpet, 1991)

Per quanto concerne, invece, la seconda opzione cui si accennava poc’anzi, c’è da dire che nel settore della moda sono sempre più numerose le imprese che adottano modelli di gestione ibridi (il cosiddetto *pronto-programmato*), che cercano di conciliare al meglio i vantaggi del “pronto” e del “programmato” mediante l’abbinamento alle collezioni stagionali - progettate e realizzate in tempi decisamente più compressi rispetto alle produzioni *leader* - di un numero più o meno elevato di *flash* dedicati a

particolari momenti di consumo (la cerimonia) e/o a determinati articoli realizzati a valle di un intenso lavoro di lettura delle reali tendenze di mercato, successivo alla distribuzione dei codici “programmati” con maggiore anticipo.

Ad esempio, per la *stagione autunno-inverno* (a Nord dell’Equatore), gli ordini della “collezione base” si raccolgono a giugno e ad inizio luglio, per essere messi a disposizione dei rivenditori al dettaglio tra settembre e inizio ottobre. Nel contempo, in questo stesso periodo, si raccolgono gli ordinativi dei prodotti della “collezione invernale” - destinati al consumo nei periodi più freddi dell’anno - resi disponibili a novembre. In questo mese viene solitamente lanciata e commercializzata la linea di articoli per il Natale e il Capodanno, che i dettaglianti possono acquisire già agli inizi di dicembre.

La tempistica segue sostanzialmente le stesse logiche anche nella *stagione primavera-estate*, sebbene con tempi più compressi per l’assortimento *basic* (si veda il riepilogo schematico riportato in tabella 1). Si inizia, infatti, tra dicembre ed inizio gennaio con la raccolta degli ordini dei prodotti della “collezione base”, la cui disponibilità al dettaglio in genere viene assicurata tra febbraio e marzo. In questo lasso di tempo si propone alla clientela la “collezione estiva”, che arriva in possesso dei *retailer* nel periodo tra fine aprile ed inizio maggio. Contestualmente, al pari dell’inverno, alcuni operatori provvedono a lanciare il cosiddetto *flash* per le cerimonie estive, che entro la fine del mese di maggio deve essere già pronto per la consegna ai dettaglianti.

**Tabella 1** *La tempistica media nel “pronto-programmato”*

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

Naturalmente, la tempistica riportata nella tabella precedente non esclude che nel settore operino imprese con *lead time* più o meno dilatati, con assenza ovvero con uso ancora più intenso di *flash* infra-stagionali (v. “modello” Zara, infra); nel business della moda si sta assistendo, infatti, ad un proliferare continuo di sperimentazioni manageriali basate sulla miscelazione sapiente delle logiche speculari del “pronto” e del “programmato”, finalizzate a trovare, ognuna di esse, il *trade-off* più competitivo e, allo stesso tempo, equilibrato sul piano delle grandezze economico-aziendali fondamentali.

## **5. La subfornitura.**

Il ricorso alla subfornitura costituisce un fenomeno consolidato nelle strategie operative delle imprese “confezionatrici” della moda (Da Villa, Panizzolo, 1996), che

abituamente ricorrono a fornitori specializzati per la gestione di determinate fasi del ciclo produttivo (taglio, cucitura, stiro, imballaggio, finissaggio, etc.). In particolare, le lavorazioni più diffuse sono il taglio e la confezione completa, ma anche lo stiro, il controllo e l’imbusto (v. tabella 2).

**Tabella 2**

| Le attività delle aziende italiane di subfornitura (in %) |    |
|---|----|
| Confezione completa                                       | 38 |
| Taglio+confezione completa                                | 37 |
| Stiro, controllo, imbusto                                 | 31 |
| Asole e bottoni   | 31 |
| Stiro   | 24 |
| Finissaggi speciali                                       | 14 |
| Ripasso e imbusto   | 12 |
| Prod. tessuti – teli e maglia                             | 11 |
| Taglio  | 9  |
| Confezione parziale                                       | 9  |
| Modellista  | 9  |
| Ricamo  | 7  |
| Stampa  | 7  |
| Altro   | 5  |
| Stilista  | 4  |
| Lavaggio  | 4  |
| Roccatatura   | 2  |

Fonte: Gallas, 2000.

I rapporti di subfornitura sono stati per lungo tempo gestiti attraverso il decentramento locale o nazionale. Piccole o piccolissime imprese hanno costituito network in grado di soddisfare le esigenze di tempestività con il vantaggio ulteriore della prossimità. Tuttavia, accanto alle imprese terziste italiane, si sono fatte avanti quelle straniere che, pur costituendo un fenomeno quantitativamente limitato al 12-14% del business totale e confinato alle lavorazioni su prodotti “basici” (Gallas, 2000), rappresentano comunque un pericolo concorrenziale a causa del considerevole divario nel costo del lavoro. Per questo motivo è in atto un processo di razionalizzazione delle relazioni di subfornitura, che pone il ricorso alle lavorazioni esterne al centro di valutazioni ancora più attente. Da Villa e Panizzolo hanno studiato<sup>14</sup> il fenomeno in questione con riferimento al comparto italiano dell’abbigliamento e sono giunti all’individuazione di differenti opzioni strategiche (nel ricorso alle terze parti), distinguendo il caso delle imprese operanti sul programmato da quelle del pronto-moda<sup>15</sup>.

<sup>14</sup> Lo studio è stato condotto su 24 imprese in cinque regioni del Nord Italia (Piemonte, Lombardia, Veneto, Emilia-Romagna e Toscana) mediante interviste dirette.

<sup>15</sup> Per le imprese del pronto-moda le relazioni esaminate risultano così definite: l’oggetto delle relazioni è costituito esclusivamente da prodotti e non anche da servizi; esse sono incentrate sul prezzo, piuttosto che sulla qualità o sull’affidabilità delle consegne; mancanza di stabilità (ciò significa che le imprese non instaurano rapporti duraturi, essendo il *turnover* del parco subfornitori abbastanza elevato); assenza di esclusività (si riferisce al grado di subordinazione del subfornitore nei confronti del committente);

Gli autori citati giungono alla costruzione di un modello interpretativo delle relazioni fra committenti e subfornitori considerando le seguenti dimensioni: tipologia di impresa (programmato o pronto-moda) e livello di qualità (alto o basso). Dall'incrocio delle variabili considerate emerge quanto segue:

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

Da Villa e Panizzolo ritengono anche che le peculiarità gestionali tipiche delle imprese prontiste non possano sposarsi con una politica industriale attenta anche alla qualità del prodotto<sup>16</sup>. A parere di chi scrive tale affermazione oggi appare non completamente condivisibile, considerata l'evoluzione degli operatori del pronto-moda di questi ultimi anni<sup>17</sup>, che sovente ricorrono a forniture di materiali di livello più elevato (il suddetto “percorso B” nella figura 1), dispongono di un *know-how* consolidato - frutto di anni di esperienza nella produzione “conto terzi” per importanti case di moda - e adottano politiche distributive selettive, in molti casi qualificate dallo sviluppo di reti di punti di vendita al dettaglio (diretti e/o in *franchising*).

Ciò non di meno, la realizzazione di prodotti di pronto-moda che punta a soddisfare le fasce di clientela più esigenti sul fronte sia dello *styling* sia della vestibilità e dell'accuratezza delle rifiniture dei capi, richiede un ripensamento sostanziale delle scelte in materia di subfornitura, che in taluni casi potrebbe anche portare ad un incremento robusto del ricorso alla internalizzazione per determinate *operation*

---

carattere regionale della relazione; dimensione dei lotti ridotta; mancanza di assistenza tecnica, come ad esempio suggerimenti sul tipo di tecnologia da acquistare, consigli tecnici sull'utilizzo delle attrezzature, formazione del personale; scambio di informazioni basso; diffusione di contratti tradizionali (quali ad esempio per la regolamentazione di singole transazioni) piuttosto che di ordini aperti; la tipologia di subfornitore più diffusa è quella globale (cioè che realizza l'intero processo di confezionamento) piuttosto che quella specializzata su una singola operazione; mancanza di comunicazione delle specifiche (spesso, infatti, l'impresa committente si limita a fornire solo i materiali richiesti dal subfornitore, senza specificare i dettagli delle lavorazioni e senza definire metodi e tempi di produzione); basso coinvolgimento del subfornitore nel processo di progettazione dei modelli; il controllo di qualità viene di solito effettuato su ciascun ordine realizzato (*entry control*) piuttosto che essere affidato alla responsabilità del subfornitore (*quality at the source*); il subfornitore spesso è di dimensioni ridotte in termini di numero di addetti (meno di 10) (v. Da Villa, Panizzolo, 1996).

<sup>16</sup> “Many interviews, with experts and people active in the industry, made it clear that responsive firms do not produce high quality articles. This can be understood if one thinks, for example, of how the raw materials are bought (almost always chosen from those already available in the fabric supplier's stocks), of which outlets are used for selling the products (usually wholesalers) and of the lack of specific know-how that is a common distinguishing feature of such firm” (v. Da Villa, Panizzolo, 1996, p.47).

<sup>17</sup> Il riferimento è rivolto in particolare a coloro che hanno sposato le logiche del pronto-programmato.

considerate cruciali per la protezione di investimenti con un tasso di “deperibilità” ed appropriabilità così elevati. La mancanza di stabilità e di esclusività delle relazioni con i terzi comporta, infatti, elevati rischi con riferimento alla costanza dei livelli qualitativi ed ai possibili comportamenti opportunistici da parte del subfornitore, che potrebbe “trasferire” ad imprese concorrenti il *know-how* del committente, ovvero potrebbe sfruttarlo a proprio vantaggio lanciando sul mercato una propria linea di prodotti.

## 6. L'innovazione di processo.

In termini più generali, per riuscire a coniugare le esigenze di velocità operativa e di flessibilità strutturale con la necessità di elevare gli standard qualitativi delle produzioni, le imprese di pronto-moda possono adottare filosofie di gestione differenti (Irpet, 1991). Alcuni operatori ritengono che la fonte del vantaggio competitivo in questo business vada ricercata essenzialmente sul versante dell'innovazione tecnologica di processo, con riferimento in particolare all'evoluzione dei sistemi a basso “consumo” di manodopera. L'obiettivo prioritario, in questi casi, è l'accorciamento continuo dei cicli produttivi, al fine di ottenere vantaggi significativi in termini sia di “*time to market*” che di efficienza e produttività; anche se ciò, da un lato, può vincolare in qualche misura le scelte di prodotto e, dall'altro, può condizionare il grado di flessibilità del modello di gestione della produzione (Chen, 1995), che viene di fatto a dipendere dai tempi di riattrezzaggio dei macchinari e dalla capacità che essi hanno di gestire la varietà e mutabilità delle gamme di vendita<sup>18</sup>.

In altri casi si ritiene vincente per le imprese prontiste la capacità organizzativa e manageriale attraverso la quale introdurre dosi massicce di lavoro flessibile e “generico”. A tal riguardo, è interessante l'impostazione del processo produttivo che adotta i principi della *Group Technology*<sup>19</sup>. Tradizionalmente il sistema produttivo delle imprese di moda viene organizzato fisicamente adottando un *layout* per reparti - disposti nello spazio in funzione della sequenza del ciclo produttivo - che raggruppano tutte le lavorazioni di uno stesso tipo (Chuter, 1988). Un sistema a celle (detto anche modulare), invece, è riconoscibile dal *layout* dei macchinari: ogni cella è specializzata per tipologia di prodotto/mercato e contiene tutti i macchinari, le attrezzature e le risorse umane necessarie alla realizzazione del ciclo produttivo assegnato. In questo modo, ogni capo viene realizzato senza la formazione di scorte intermedie (*buffer stock*), senza soste o inutili attese<sup>20</sup>. A fronte di questi benefici, però, vi è da rilevare da un lato la

<sup>18</sup> Nel 1983 lo Shirley Institute britannico e il Salford University Industrial Centre rilevarono numerosi problemi legati allo sviluppo dell'automazione nell'assemblaggio dei capi: solo il 2% delle operazioni studiate poteva essere eseguita dai robot. Ancora oggi solo il 37% delle operazioni di cucitura è automatizzabile (cucitura a due dimensioni); prevale, dunque, la manodopera, nonostante l'utilizzo di macchine multifunzionali riprogrammabili su base elettronica.

<sup>19</sup> V. Da Villa e Panizzolo (1992). Gli autori citati fanno rilevare come con il termine *Cellular Manufacturing* ci si riferisca ad un'applicazione della *Group Technology* nell'area della produzione. Spesso, infatti, i termini *Group Technology* e *Cellular Manufacturing* vengono utilizzati come sinonimi, dimenticando che quest'ultima espressione rappresenta solo una delle possibili applicazioni della *Group Technology* nell'ambito manifatturiero, assieme al CAD, nell'area della progettazione dei prodotti e al CAPP (*Computer Aided Process Planning*) nella pianificazione dei cicli di produzione.

<sup>20</sup> Un'esemplificazione del modo in cui una produzione di tipo modulare consenta di realizzare una soluzione flessibile e più veloce nel rispondere alla domanda del mercato viene effettuata da Blackburn (1993, pp.272-273). Egli propone di immaginare un fabbricante di vestiti con un layout di tipo

difficoltà di reperire manodopera specializzata e, dall’altro, le problematiche derivanti dalla necessità di implementare innovazioni radicali nelle modalità di gestione dell’impresa. Si potrebbe anche seguire la strada della “focalizzazione sull’infrastruttura” (Cooklin, 1991), che richiede l’adozione di sistemi UPS (*Unit Production System*), le cui caratteristiche essenziali sono le seguenti:

- unità di produzione rappresentata da un singolo capo e non dai cosiddetti “fagotti”;
- componenti del capo trasportati automaticamente da una stazione di lavoro all’altra in base ad una sequenza predeterminata dal sistema informativo;
- stazioni di lavoro disposte in modo che i componenti vengano a trovarsi il più vicino possibile in prossimità del lavoratore in posizione ergonomica, al fine di facilitarne l’operatività<sup>21</sup>.

Sia la produzione modulare che i sistemi UPS risultano vantaggiosi se confrontati con i più diffusi modelli “*batch*” a ciclo intermittente, anche se tra loro sussistono profonde differenze (Bada, Pozzan, 1997). In particolare: la produzione modulare richiede un investimento robusto nella formazione della manodopera, mentre i sistemi UPS comportano uno sforzo di natura essenzialmente finanziaria; nella produzione a celle il cambio articolo, il bilanciamento ed il controllo della produzione sono gestiti dagli operatori, mentre negli UPS il processo è informatizzato; le “celle” richiedono operatori multifunzionali, mentre gli UPS fanno leva sulla specializzazione del lavoro; le “celle” occupano meno spazio, hanno un tempo di attraversamento più basso, una più alta

---

tradizionale che realizzi cinque tipologie di maglie in un ciclo di cinque settimane; in tal modo ogni ordine potrebbe essere evaso in un tempo variabile fra le quattro e le sei settimane a seconda della composizione dell’ordine, dell’esistenza di altre ordinazioni, della situazione del programma di produzione. Utilizzando un sistema di produzione modulare, invece, vi sarebbero cinque linee, una per ciascun modello in modo che ogni ordine potrebbe essere evaso nel giro di qualche ora. Uno studio condotto dal *Clemenson Apparel Research Institute*, che ha preso in considerazione un campione di aziende di abbigliamento passate da un sistema produttivo di tipo tradizionale ad un sistema a celle, ha evidenziato una serie di benefici connessi all’adozione della produzione modulare (Forza, Vinelli, 1996): a)miglioramento della qualità del 65,3% (con valori compresi fra il 12% e il 97%), misurato in base al numero dei prodotti difettosi e dei resi dai clienti; b)riduzione dell’incidenza della manodopera nei costi diretti dello 0,3% (grazie alla trasversalità nelle competenze dei lavoratori); c)miglioramento dell’efficienza della manodopera del 7,7% e del 13,4% a livello di gruppo (nelle realtà osservate non si era fatto ricorso al cottimo individuale, ma a quello di cella); d)riduzione del tempo speso nelle attività che non generano valore aggiunto (dal 57,1% al 5,7%); e)riduzione del 10% del rapporto fra numero di operatori coinvolti in attività indirette e numero di operatori coinvolti in attività dirette (determinata dalla riduzione delle figure di supervisori e *controller*); f)riduzione dello spazio necessario alla produzione del 36,9% (grazie alla riduzione delle scorte dei semilavorati e malgrado l’aumento del numero delle macchine); g)riduzione dell’assenteismo del 40% (grazie allo sviluppo del senso di appartenenza al gruppo).

<sup>21</sup> In sostanza gli UPS sono sistemi di *handling* dei materiali interni alla fabbrica, composti da trasportatori su rotaia sospesi, che hanno come obiettivo il governo e la sincronizzazione dei cicli produttivi e dei flussi operativi (Bada, Pozzan, 1997). L’adozione da parte delle imprese del *fashion system* dell’UPS permette di ottenere i seguenti vantaggi (Forza, Vinelli, 1996): a)aumento della qualità dei prodotti (i capi, infatti, non essendo raggruppati in fagotti sono sempre visibili durante le varie fasi della lavorazione, facilitando l’individuazione dei difetti); b)minimizzazione dei tempi e dei costi di cambio articolo (tali sistemi sono infatti “riprogrammabili” e rendono molto semplice la riorganizzazione delle linee); c)diminuzione del tempo di addestramento, in quanto gli operatori devono apprendere solamente le tecniche di cucitura; d)riduzione delle scorte di semilavorati del 70%; e)riduzione dei tempi di attraversamento dell’80%.

qualità dei prodotti ed indici di redditività e di efficienza della manodopera più elevati, mentre gli UPS presentano una più bassa incidenza del costo della manodopera sul costo del prodotto.

Ad ogni modo, si ritiene che la produzione modulare i vantaggi superiori rispetto agli UPS (Hunter, 1990) a fronte di un investimento assai inferiore, anche se essa è molto più difficile da realizzare, in quanto legata alle capacità ed alla determinazione del management profuse nella difficile fase di gestione del cambiamento. Naturalmente, ibridando al meglio le due logiche (“celle” e UPS) si possono ottenere risultati ancor più rilevanti, anche se a fronte di una maggiore complessità attuativa.

## **7. Posizionamento e scelte di prodotto.**

Nel 2002, con l’ausilio di alcuni studenti del corso di Gestione della Produzione e dei Materiali, è stata condotta una ricerca pilota su alcuni marchi del “pronto” femminile<sup>22</sup>, finalizzata a raccogliere informazioni utili, da un lato, a formulare alcune considerazioni di carattere più generale in merito alle strategie di *brand positioning* (Aufreiter, Elzinga, Gordon, 2003) nel settore ed ai fattori di differenziazione maggiormente premiati dai clienti e, dall’altro, a riflettere sulle implicazioni produttive delle scelte di marketing.

Nel *fashion business* l’analisi del posizionamento viene solitamente sviluppata ricorrendo alla matrice valore-stili vestimentali<sup>23</sup>, che nel caso specifico è stata “declinata” sulla base di appositi indicatori<sup>24</sup>. La suddivisione dei consumatori in *cluster*, effettuata sulla base di un insieme di attributi di prodotto ritenuti rilevanti nella letteratura specialistica<sup>25</sup>, ha dato vita alla seguente classificazione e descrizione<sup>26</sup> delle preferenze di mercato:

<sup>22</sup> Sono stati somministrati 100 questionari a consumatori di pronto-moda femminile, selezionati con criterio casuale - all’uscita dei punti vendita (20 per insegna) - tra coloro che avevano appena effettuato un acquisto. Le attività sono state espletate nei giorni 11-12 e 14 ottobre del 2002. La scelta è ricaduta sui giorni di venerdì (11) e sabato (12), solitamente dedicati agli acquisti; il lunedì successivo (14) ci si è limitati ad effettuare solo interviste sostitutive. Le attività si sono concentrate nel *centro storico* di Napoli, che oltre a possedere un’elevata capacità di attrazione, rappresenta una collocazione pregiata per le insegne del pronto moda.

<sup>23</sup> La matrice valore-stili vestimentali consente di tradurre la lettura del mercato in decisioni di posizionamento coerenti, tenendo conto anche delle scelte della concorrenza. Sull’asse orizzontale vengono posti gli stili vestimentali (classico/tradizionale-contemporaneo-d’avanguardia) mentre sull’asse verticale viene riprodotta la segmentazione del mercato sulla base del prezzo (*couture-designer-diffusion-bridge-better*) (Saviolo, Testa, 2000, pp.148-149).

<sup>24</sup> L’indice di prezzo e quello medio di qualità sono stati calcolati attribuendo i punteggi “0”, “50” e “100” alle risposte “basso”, “medio” e “alto”, calcolando quindi una media ponderata con pesi pari alle frequenze. L’indice di stile è stato calcolato attribuendo i punteggi “0”, “50” e “100” alle risposte “classico”, “moderno” e “di tendenza”. Ciò significa che si è assunto che lo stile possa essere percepito come un *continuum* ai cui estremi si trovano il classico e la tendenza. Anche l’indice di stile varia tra 0 e 100. L’indice di valore infine, è dato dal rapporto fra l’indice di prezzo e quello medio di qualità.

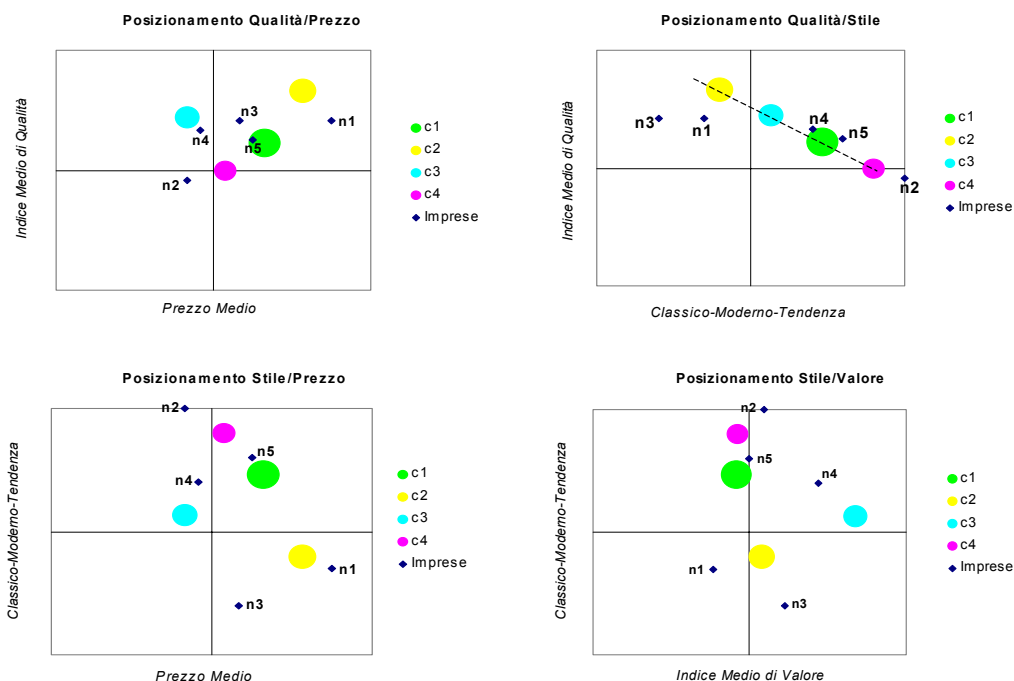
<sup>25</sup> Si vedano a proposito Saviolo e Testa (2000, pp.146 e ss.) e Foglio (2001, pp.169 e ss.). Le proposte degli Autori hanno consentito di scegliere gli attributi di prodotto più rilevanti per un consumatore di moda femminile.

<sup>26</sup> Ad esempio, l’intervallo min-max relativo alla qualità è risultato 50-70 e le posizioni relative dei cluster risultano, in ordine crescente, nella sequenza: (Originalità del capo + Innovatività) < (Qualità/Prezzo) < (Vestibilità) < (Cura dei dettagli/finiture + Ricercatezza del tessuto). Da cui per la qualità risulta la seguente domanda per cluster: (Originalità del capo + Innovatività) = 50; (Qualità/Prezzo) = 56,67; (Vestibilità) = 63; (Cura dei dettagli/finiture + Ricercatezza del tessuto) = 70.

1. *cluster dei consumatori attratti dalla tendenza (c1; 28% delle preferenze)*, che mostrano un interesse elevato per le novità della moda (indice di stile 73,3) e per l'immagine della marca, ma non sono particolarmente esigenti rispetto alle caratteristiche costruttive del prodotto (indice medio di qualità 56,67), considerate meno importanti della convenienza (indice di prezzo 59,67).
2. *cluster dei consumatori orientati alla qualità tecnico-sartoriale (c2; 25% delle preferenze)*<sup>27</sup>, per i quali invece gli aspetti tecnici del capo (materiali e lavorazione) sono prioritari nelle scelte di acquisto (indice medio di qualità 70), mentre il fattore stilistico assume minore importanza (indice di stile 40).
3. *cluster dei consumatori orientati alla vestibilità (c3; 23% delle preferenze)*, che premiano gli aspetti della comodità e della qualità intrinseca dei capi in un rapporto di equilibrio con i fattori stile e prezzo.
4. *cluster dei consumatori orientati alla novità (c4; 24% delle preferenze)*, che si caratterizzano per la loro predisposizione alla ricerca continua di prodotti di abbigliamento particolarmente originali ed innovativi (indice di stile 90).

Più in generale, l'analisi ha fatto emergere la sussistenza di una **relazione di proporzionalità inversa fra il bisogno di stile (tendenza e innovazione) e il desiderio di vestire con prodotti di buona qualità** (v. figura 2), che potrebbe assumere un'importanza fondamentale nelle scelte di marketing e industriali delle imprese di pronto moda.

**Figura 2** Le variabili rilevanti per le scelte di posizionamento



<sup>27</sup> Meno tollerati in assoluto sono i difetti alle cuciture, seguiti dalla difettosità nel taglio e nei materiali; ciò rende particolarmente importanti le attività di gestione e controllo della rete dei subfornitori, la cui

Per sostenere il fattore stile quale elemento caratterizzante dell’offerta le imprese devono rafforzare i collegamenti tra segmenti dell’operatività aziendale elencati nel seguito.

- *Progettazione e marketing.* Bisogna mantenere vivo e costante il rapporto con il mercato, per potere recepire al meglio i segnali di cambiamento;
- *Progettazione e produzione.* E’ necessario alimentare le sinergie tra queste funzioni aziendali, al fine di garantire il giusto equilibrio tra creatività e logiche industriali;
- *Progettazione e acquisti.* Un collegamento efficace fra progettazione ed acquisti consente di supportare al meglio le esigenze che emergono nella fase creativa.

## 8. Il “modello” Zara.

In questo contesto, l’impresa spagnola titolare del *brand* Zara<sup>28</sup>, presente in oltre 40 paesi con più di 1600 punti di vendita, con un fatturato 2002 prossimo ai 4 miliardi di euro, rappresenta una realtà imprenditoriale di grande successo<sup>29</sup>. Pertanto, l’analisi di questo caso eccellente può contribuire a chiarire la collocazione del “modello Zara” nell’attuale panorama tipologico del *fashion business* e gli aspetti principali che lo differenziano dagli altri attori del settore.

Zara propone, a prezzi particolarmente contenuti, articoli di abbigliamento femminile e maschile di tendenza - che si ispirano alle collezioni di stilisti rinomati - disegnati, prodotti e distribuiti in poche settimane. La politica aziendale - simile per molti aspetti a quella adottata dalle imprese del pronto-programmato - si fonda essenzialmente su una struttura operativa integrata, che permette di controllare l’intera filiera produttiva e di rinnovare parte dell’offerta finanche due volte a settimana. Il management aziendale ritiene, infatti, che soltanto alimentando sul mercato un sentimento diffuso di "*escasezy oportunidad*" (scarsità e opportunità), si può riuscire a spingere la clientela ad acquistare d’impulso, condizionata dal “timore” di non trovare più ciò che ha visto la settimana precedente<sup>30</sup>.

I prodotti a marchio Zara sono realizzati per il 60% circa *in house* e venduti mediante punti di vendita in prevalenza diretti. Le logiche di fondo e le fonti del vantaggio

scarsa efficacia in taluni casi dovrebbe portare ad un profondo ripensamento delle logiche produttive che ne hanno favorito la nascita.

<sup>28</sup> Zara è il primo dei marchi creati da Inditex, che attualmente opera con cinque *brand*, sviluppati mediante catene di negozi monomarca presenti su scala internazionale (Zara, Massimo Dutti, Bershka, Pull&Bear, Stradivarius), ciascuno dedicato ad uno specifico segmento di mercato (il marchio Zara, comunque, sviluppa da solo circa l’80% del fatturato complessivo del gruppo).

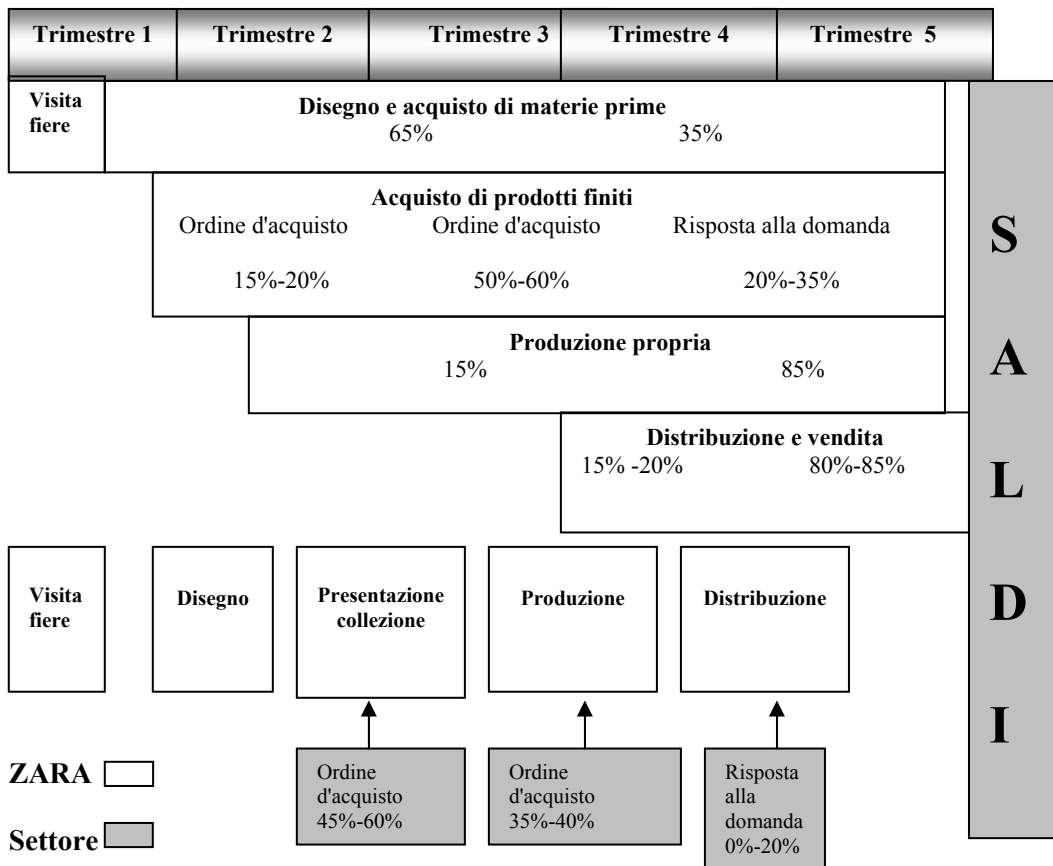
<sup>29</sup> Negli ultimi cinque anni i ricavi di vendita prodotti da Zara sono cresciuti ad un tasso medio superiore al 25%, oltre 10 punti percentuali in più del suo concorrente più agguerrito, la svedese Hennes&Mauritz (forte di circa 5 miliardi di fatturato). Anche la redditività operativa in percentuale sul fatturato dell’impresa spagnola si è attestata su valori (16,6%) che la pongono ai vertici delle classifiche mondiali del settore, a grande distanza da operatori blasonati come Benetton (8,9%), Gap (7%), Itholding (4,9%), Marzotto (4,4%) e poco lontana dalla seconda del *ranking*, il *competitor* H&M, con il suo 18,1%.

<sup>30</sup> Un dirigente di Zara, relativamente all’apertura del primo negozio a Londra, in Regent Street, ha raccontato in un’intervista al Financial Times: "i clienti dicevano ai nostri impiegati che sarebbero tornati durante il periodo dei saldi; dovemmo spiegarli che allora non avrebbero più trovato gli stessi capi, perché lo *stock* del negozio cambiava tutte le settimane. I clienti britannici impiegarono del tempo per capirlo, però ora il nostro negozio di Regent Street è uno dei più redditizi".

competitivo del “modello Zara” possono essere desunte comparando la tempistica stagionale del ciclo completo delle attività produttive con i *benchmark* medi del settore (v. figura 3) ed analizzando lo schema generale dei flussi operativi (v. figura 4).

Le attività di *design* e approvvigionamento materiali cominciano da tre a sei mesi prima dell'inizio della stagione di vendita, in modo da acquisire la disponibilità di circa il 65% del fabbisogno di tessuti, subordinando la definizione della restante parte agli andamenti di mercato.

**Figura 3** Cronogramma stagionale delle attività produttive  
(Fonte: Informe annuale Inditex al 31/01/2000)

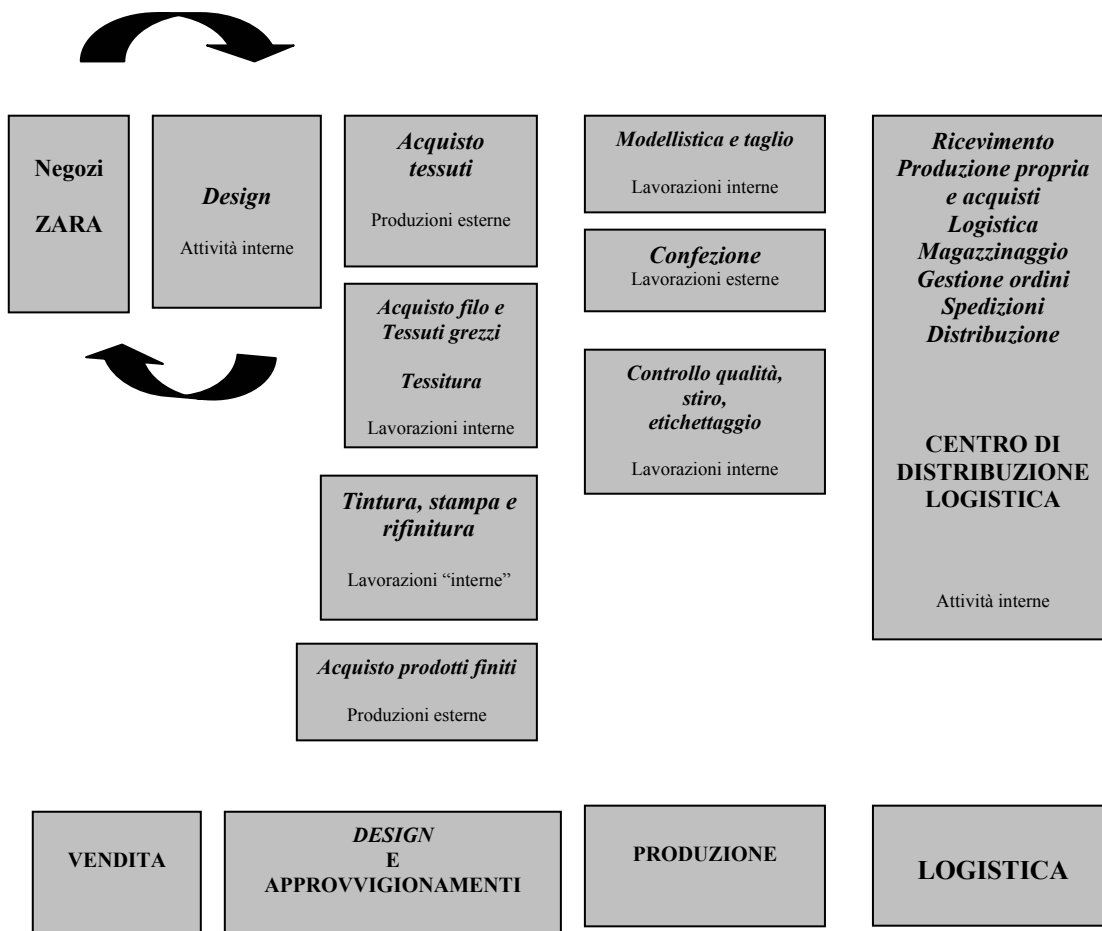


Gli ordini di prodotti finiti realizzati per intero da fornitori esterni al gruppo, si effettuano: per un 15-20% del totale da tre a sei mesi prima dell'inizio della stagione, per un 50-60% all'inizio della stagione, per poi completarsi durante le vendite al consumo, al fine di ridurre in modo sostanziale il "rischio moda". Allo stesso modo, anche la parte predominante della collezione confezionata internamente (circa l'85%) è prodotta sulla base degli andamenti delle vendite. Per quanto concerne, invece, le consegne ai punti di vendita, ad inizio stagione si spedisce la cosiddetta "collezione base", pari al 15-20% dell'offerta complessiva collocata solitamente sul mercato, che poi viene continuamente revisionata ed integrata con straordinaria rapidità sulla base delle informazioni commerciali raccolte “world wide” dai negozi della rete. Grazie a

questa “ricetta”, si riesce a comprimere in modo rilevante la quantità di prodotto venduta a prezzi scontati durante il periodo dei saldi.

La compressione dei "tempi di approvvigionamento" dipende dalla capacità di governo dell'intera catena di fornitura, che consente all'azienda di “riassortire” - apportando anche delle piccole modifiche se necessario - un prodotto di successo a marchio Zara in 2 settimane, ovvero di lanciare sul mercato un articolo di nuova “creazione” in non più di 5 settimane (v. figura 4).

**Figura 4** Schema generale dei flussi operativi (Fonte: Informe Inditex al 31/01/2000)



Le fasi di progettazione e disegno dei capi e di approvvigionamento materiali e prodotti finiti competono al “Dipartimento Commerciale”, costituito da tre unità operative ("Disegno", "Prodotto" e "Acquisti"), che lavorano in maniera integrata per gestire al meglio l'evoluzione delle tendenze della moda, la risposta commerciale delle scelte di assortimento e la catena di fornitura.

Le attività del personale responsabile del *design* si compongono delle seguenti fasi: a) disegno e *styling* dei capi con scelta degli abbinamenti tessuto, colore ed accessori (ricerca stilistica); b) rielaborazione computerizzata dei “bozzetti” per lo sviluppo puntuale di taglie e modelli (industrializzazione); c) realizzazione dei prototipi per ciascun modello (prototipia). Le fonti d'ispirazione dei *designer* di Zara sono quelle

“classiche” degli specialisti del pronto moda (servizi fotografici delle più note fiere mondiali di settore, riviste di moda, ecc.), cui si aggiungono le informazioni raccolte quotidianamente all’interno dei punti vendita della rete.

Queste ultime sono preziose anche per il lavoro degli addetti al prodotto, che hanno il compito di analizzare il grado di successo delle collezioni e di stimolare gli altri componenti dello staff commerciale affinché studino e implementino tempestivamente gli aggiustamenti e le integrazioni più opportune sulla base degli andamenti di mercato.

Nell’approvvigionamento dei tessuti gioca un ruolo fondamentale Comditel, società con sede operativa in Spagna, di cui Inditex è proprietaria al 100%, che soddisfa circa il 45% del fabbisogno di tessuto finito e gestisce, in esclusiva per il gruppo, le seguenti attività: acquisto materie prime (principalmente filo) e trasformazione in tessuto, acquisto di tessuto non finito, tintura, stampa e rifinitura (con il supporto di Fibracolor, leader europeo nel settore, di cui Inditex è proprietaria al 39%). La restante parte degli acquisti di tessuto proviene da fornitori esterni al gruppo, localizzati in massima parte in Europa (95%) ed in misura marginale in Asia (4%) e America centrale (1%).

La produzione interna si concentra essenzialmente sugli articoli a più elevata rotazione, e su quelli con maggior rischio moda, per i quali sono stati effettuati gli investimenti di ricerca e sviluppo più rilevanti e che rappresentano i capisaldi della politica di caratterizzazione della *brand image* del gruppo. Dall’analisi dei dati riportati nella tabella 3 emerge una tendenza a ridurre la percentuale di lavorazioni “*in house*” a favore delle gestioni terziarizzate, in parte spiegabile osservando i mutamenti della struttura delle collezioni, che evidenziano un orientamento aziendale nella direzione di un irrobustimento della componente “*basic*” della gamma di vendita.

**Tabella 3** Grado di terziarizzazione (Fonte: *Informe annuale Inditex al 31/01/2000*)

| <b>ORIGINE DELLA MERCE</b> |                       |                       |                       |
|----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|                            | <b>Esercizio 2000</b> | <b>Esercizio 1999</b> | <b>Esercizio 1998</b> |
| Imprese del Gruppo         | 44%                   | 50%                   | 53%                   |
| Esterne                    | 56%                   | 50%                   | 47%                   |
| <b>TOTALE</b>              | <b>100%</b>           | <b>100%</b>           | <b>100%</b>           |

L’assemblaggio dei capi viene gestito affidando il lavoro ad una fitta rete di laboratori esterni, localizzati in prevalenza in Spagna e Portogallo, dotati di un organico medio di 40-50 persone, cui il Gruppo Inditex fornisce i supporti tecnologici e logistici necessari per ottimizzare tempi di consegna e livelli qualitativi delle lavorazioni, che vengono comunque controllate e perfezionate (stiro, etichettatura) internamente.

La funzione logistica ricopre un ruolo fondamentale nell’ambito del mix di risorse, che contribuiscono a creare il vantaggio competitivo e il successo di Zara. Tutto ruota intorno alla grande piattaforma distributiva di La Coruña, che rappresenta l’*hub* primario nel quale dapprima si concentrano sia i prodotti provenienti dagli stabilimenti

del Gruppo sia quelli realizzati da fornitori esterni (con poche eccezioni) per poi essere smistati in tutto il mondo.

Sul piano operativo, il *lay-out* del “magazzino” è diviso in due parti: una destinata alla merce “piegata” (maglie, camicie, ecc.) e l'altra destinata ai capi “appesi” (giacche, cappotti, ecc). La struttura dispone di *sorter* automatici adibiti allo smistamento dei prodotti “stesi” - suddivisi e collocati “a scaffale” per tipologia, modello, taglia e colore - che vengono inviati alle macchine all’interno di appositi contenitori movimentati all’interno del magazzino mediante nastri trasportatori. In pratica, il *sorter* attinge allo *stock* per comporre e confezionare, con la massima velocità e precisione, gli ordini di merce da inviare ai negozi che - ad eccezione della spedizione “pre-stagionale” concepita ed implementata seguendo una logica di tipo *push* - vengono alimentati “*on demand*”, con cadenza regolare e prestabilita (due volte a settimana; martedì e venerdì in alcuni paesi, mercoledì e sabato in altri), con un *lead time* medio di consegna di 24-36 ore in Europa e di 24-48 ore nel resto del mondo. La base logistica di Inditex movimentata ogni settimana oltre 2 milioni di capi, in larga maggioranza gestibili utilizzando tecnologie che permettono di raggiungere elevati standard di efficienza e di velocità. Naturalmente, anche la logistica in entrata del centro di distribuzione assume un’importanza fondamentale per assicurare regolarità al flusso a valle verso i punti di vendita; a tal riguardo la programmazione delle attività di produzione ha come obiettivo proprio la costituzione e il mantenimento di livelli di giacenza adeguati in termini sia quantitativi sia assortimentali.

## **9. Considerazioni conclusive.**

A completamento delle considerazioni contenute in questo *paper*, si può affermare che il business della moda rappresenta senza dubbio un ambito applicativo da cui gli studiosi di management possono trarre insegnamenti e spunti di riflessione preziosi.

Innanzitutto, il vantaggio competitivo si contende nell’arena del tempo e del *know-how*, rendendo sempre più importante l’integrazione tra i processi di gestione delle attività di marketing e di produzione. In particolare, le analisi sulle dinamiche del settore, accompagnate da un approfondimento specifico sulle peculiarità e sulle esperienze degli operatori prontisti cosiddetti “puri”, hanno permesso di evidenziare, oltre alle indubbie potenzialità delle organizzazioni più marcatamente orientate a seguire “*just in time*” le tendenze del mercato, anche le principali problematiche “strutturali” tipiche (con le dovute eccezioni) di queste tipologie aziendali - richiamate sinteticamente nei punti elencati nel seguito - la cui comprensione è fondamentale per valutare appieno i limiti che ne condizionano lo sviluppo.

1. Qualità dei prodotti bassa (tessuti non esclusivi, rifiniture approssimative, vestibilità incostante).
2. Incoerenza tra scelte di posizionamento, *brand image* e caratteristiche costruttive del prodotto (accade spesso che le proposte deludano le aspettative dei consumatori).
3. Scarsa personalità delle collezioni (sforzo creativo, teso a caratterizzare l’offerta, modesto o completamente assente).
4. Produzione continuamente “in affanno” ed “in lotta” con terzisti non sempre all’altezza, reclutati sovente solo a ridosso dei momenti di necessità, che semmai

rispondono al bisogno di flessibilità dell’impresa, ma non garantiscono prestazioni affidabili.

5. Presenza di “buchi” nell’assortimento, con riferimento sia alle varianti di prodotto sia ai quantitativi in giacenza, causati da carenze culturali nell’area della programmazione e gestione degli approvvigionamenti e del *manufacturing*.
6. Fenomeni diffusi di insoddisfazione registrati in capo ai dettaglianti, specie se legati da rapporti di *franchising*, dovuti proprio all’incapacità di molti prontisti di assicurare la necessaria stabilità ed equità nella gestione dei rifornimenti alla rete di vendita.

A tal riguardo, si è avuto modo di rilevare che cresce il numero delle imprese la cui politica industriale e commerciale viene impostata seguendo modelli di gestione ibridi; ***proliferano, infatti, le sperimentazioni manageriali basate sulla combinazione delle logiche del “pronto” e del “programmato”***, finalizzate ad individuare la ricetta più appropriata per fronteggiare le difficoltà derivanti dalla ricerca del “compromesso vincente” tra *styling* (tendenza e innovazione di prodotto) e qualità.

Ad esempio, la politica aziendale di Zara, simile per molti aspetti a quella adottata dalle ***imprese del pronto-programmato***, si fonda essenzialmente su una struttura operativa integrata, che consente di controllare l’intera filiera produttiva e di rinnovare parte dell’offerta finanche due volte a settimana. La produzione interna si concentra essenzialmente sugli articoli con maggior rischio moda che rappresentano i capisaldi della politica di caratterizzazione della *brand image* del gruppo. In sostanza, la “formula magica” del successo di questa realtà divenuta oramai famosa in tutto il mondo, prevede:

- uno stretto controllo (in prevalenza proprietario) della rete di vendita al dettaglio, fondamentale per potere ottenere i vantaggi della scala dimensionale elevata nella produzione e per monitorare “in tempo reale” le risposte di mercato alle proposte commerciali;
- un dosaggio sapiente di elementi di standardizzazione dell’offerta (la collezione base) e di *efficiency development*, abbinati a significative integrazioni progettate, realizzate e distribuite in tempi rapidissimi, grazie soprattutto al contributo determinante - sul piano della gestione del rischio operativo e di mercato - della riserva di capacità produttiva interna e dei negozi diretti.

Ciò non di meno, anche Zara sta progressivamente riducendo, in questi ultimi anni, la percentuale di lavorazioni “*in house*” a favore delle gestioni terziarizzate; tale scelta potrebbe essere in parte collegata ai mutamenti della struttura delle collezioni, che evidenziano un orientamento aziendale nella direzione di un irrobustimento della componente “*basic*” della gamma di vendita.

### **Riferimenti bibliografici.**

- AUFREITER N. A., ELZINGA D., GORDON J. W., *Better Branding*, in “The McKinsey Quarterly”, n. 4, 2003.  
 BADA C., POZZAN A., *Tempi di attraversamento: come ridurli nelle attività di confezione*, in “Tecnica della confezione”, n. 199, 1997.  
 BLACKBURN J. D. (A CURA DI), *Competere sul tempo*, Etas Libri, Milano, 1993.

- CAVENAGHI S., SECCHI R., *Le opportunità di razionalizzazione del processo di sviluppo delle collezioni*, in “Economia & Management”, n. 5, 1998.
- CHEN F. F., *Flexible production system for the apparel and metal-working industries: a contrast study on technologies and contributions*, in “International Journal of Clothing Science and Technology”, n. 4, 1995.
- CHUTER A. J., *Introduction to Clothing Production Management*, Blackwell Science, Oxford, 1988.
- CODA SPUETTA M., *La marca nel Sistema Moda. Una variabile fondamentale per un marketing di successo*, in “Economia & Management”, n. 4, 1994.
- COOKLIN G., *Introduction to Clothing Manufacture*, Blackwell Science, London, 1991.
- DA VILLA F., PANIZZOLO R., *Cellular Manufacturing: la filosofia della Group Technology applicata al processo produttivo?*, in “Logistica management”, agosto/settembre 1992.
- DA VILLA F., PANIZZOLO R., *Buyer-subcontractor relationships in the italian clothing industry. An interpretative framework*, in “International Journal of Operations & Production Management”, n. 7, 1996.
- FISHER M. F., RAMAN A., *Managing Short Life-Cycle Products*, in “www.ascet.com”, 1999.
- FISHER M. F., RAMAN A., “Reducing the cost demand uncertainty through accurate response to early sales”, *Operations Research* n. 1, 1996.
- FOGLIO A., *Il marketing della moda: politiche e strategie di fashion marketing*, FrancoAngeli, Milano, 2001.
- FORZA C., VINELLI A. (A CURA DI), *Quick Response. La compressione dei tempi di progettazione, produzione e distribuzione*, CEDAM, Padova, 1996.
- GALLAS P., *Terze parti in prima linea*, in “Largo consumo”, n. 7-8, 2000.
- HUNTER A., *Quick Response in Apparel Manufacturing*, The Textile Institute, Manchester, 1990.
- IRPET, *Dove e come nasce il prodotto moda. Il caso del tessile abbigliamento*, FrancoAngeli, Milano, 1991.
- KAZIS R., *Vestire di nuovo*, in “Technology Review”, n. 17, 1990.
- KO E., KINCADE D.; BROWN J. R., *Impact of business type upon the adoption of quick response technologies. The apparel industry experience*, in “International Journal of Operations & Production Management”, n. 9, 2000.
- KOUDATE A., SUZUE T., *Variety Reduction Program*, Isedi Petrini, Torino, 1992.
- LOWSON B., KING R., HUNTER A., *Quick response. Managing the Supply Chain to Meet Consumer Demand*, John Wiley & Sons, Chichester (UK), 1999.
- MORACE F., *Fashion subway. Il destino dei percorsi incrociati nel paesaggio della moda avanzata*, Editoriale Modo, Milano, 1998.
- RICHARDSON J., *Vertical integration and rapid response in fashion apparel*, in “Organization Science”, luglio/agosto 1996.
- SABBADIN E., *Marketing della distribuzione e marketing integrato. I casi Marks & Spencer e Benetton*, Egea, Milano, 1997.
- SAVIOLO S., TESTA S., *Le imprese del sistema moda. Il management al servizio della creatività*, Etas, Milano, 2000.
- SCIARELLI S., VONA R., *L'impresa commerciale*, McGraw-Hill Italia, 2000.
- SCIUCCATI F. M., VARACCA CAPELLO P., *Il sistema moda e la gestione della varietà*, in “Economia & Management”, n. 5, 1999.
- SUNGCHIL P., *Quick response with overseas production*, in “Production and Inventory Management Journal”, n. 3, 1994.
- VARACCA P., *Lo sviluppo delle collezioni. Logiche e strumenti operativi*, in “Economia & Management” n. 6, 1993.
- VARACCA CAPELLO P., RAVASI D., *Il rapporto stile-industria: l'esperienza italiana nell'abbigliamento formale femminile di fascia alta*, in “Economia & Management” n. 5, 2002.
- VIEIDER G., *Quick Response quando conviene?*, in “Logistica management”, n. 98, 1999.