

## CASO DI STUDIO V Vendere "moda espresso"



Fonte: KenFoto/Alamy, Imagoeconomica

La distribuzione al dettaglio dell'abbigliamento è cambiata. Non c'è più una moda standard a cui tutti i dettaglianti si uniformano per un'intera stagione. La moda è rapida, complessa e frenetica. I diversi trend si sovrappongono, e nel giro di sei mesi delle idee che non si sono ancora affacciate sul radar di un punto vendita possono diventare dei "must". Molte aziende che vendono al dettaglio con un marchio proprio, come H&M e Zara, offrono capi ultra alla moda a prezzi bassi, in punti vendita chiaramente focalizzati su un mercato specifico.

Nel mondo della moda espresso, le creazioni presentate alle sfilate arrivano rapidamente nei negozi del centro a prezzi che si può permettere chiunque. La qualità dei capi non ne assicura la sopravvivenza al di là di una stagione, ma i clienti della moda espresso non vogliono saperne dei trend di ieri. Come spiega *Newsweek*, "il segreto del successo di catene di abbigliamento alla moda come H&M e Zara è la capacità di sfruttare le tendenze prima degli altri. Queste catene prosperano applicando la nuova scienza della 'moda espresso': comprimere i cicli di sviluppo dei prodotti fino a sei volte". Ma le operations di vendita al dettaglio che vedono i clienti sono solo la parte terminale delle supply chain che le alimenta. E sono cambiate anch'esse.

Al suo livello più semplice, la supply chain della moda espresso ha quattro fasi. Nella prima i capi vengono progettati, dopodiché vengono prodotti e distribuiti ai punti vendita, dove vengono esposti e venduti in operations strutturate per riflettere il brand delle aziende. In questo breve caso di studio si esaminano due operations della moda espresso, Hennes & Mauritz (nota come H&M) e Zara, oltre a Benetton, un'azienda simile ma caratterizzata da un diverso posizionamento di mercato.

**United Colors of Benetton** Quasi 50 anni fa Luciano Benetton colse di sorpresa il mondo della mo-

da mettendosi a vendere in tutta Europa (e poi nel resto del mondo) i maglioni colorati casual disegnati dalla sorella, supportati da una pubblicità controversa. Nel 2007 il Gruppo Benetton era presente in 120 paesi di tutto il mondo. I suoi capi casual, venduti con i marchi United Colors of Benetton e Sisley, si producono in 110 milioni di unità all'anno, per oltre il 90% in Europa. Il suo network di distribuzione al dettaglio, che conta oltre 5000 negozi, genera ricavi per circa 2 miliardi di euro. I prodotti Benetton vengono considerati meno "alla moda", ma hanno maggiore qualità e maggiore durata, e prezzi più elevati, rispetto a quelli di H&M e di Zara.

**H&M** Fondata in Svezia nel 1947, H&M vende capi di abbigliamento e cosmetici in più di mille negozi, distribuiti in 21 paesi di tutto il mondo. Il suo concetto di business è "moda e qualità al miglior prezzo". Ha più di 45.000 dipendenti e un fatturato globale intorno ai 60 miliardi di corone; il suo mercato principale è la Germania, seguita da Svezia e Regno Unito. H&M è considerata da molti l'ideatrice del concetto di moda espresso. Di sicuro ha una lunga esperienza nella vendita a prezzi bassi di capi all'ultima moda. "Noi garantiamo il miglior prezzo", dice, "perché abbiamo pochi intermediari, acquistiamo in grandi volumi, sappiamo molto bene quali prodotti devono andare sui diversi mercati, abbiamo sistemi distributivi efficaci e siamo estremamente attenti ai costi in tutte le fasi".

**Zara** Il primo punto vendita fu aperto quasi per caso nel 1975, quando Amancio Ortega Gaona, un fabbricante di pigiami per donna, si vide cancellare un ordine molto consistente. Il negozio che aprì doveva essere solo un outlet per smaltire la merce ordinata e non ritirata dai clienti. Oggi la Inditex, la holding a cui fa capo il brand Zara, ha più di 1300 punti vendita in 39 paesi, con un fatturato che supera i 3 miliardi di euro. Il brand Zara incide per oltre il 75% sul totale delle vendite al dettaglio del gruppo, ed è ancora geograficamente basato nel nord-ovest della Spagna. Nel 2003 era la catena di abbigliamento al dettaglio più in crescita del mondo. Il gruppo Inditex ha parecchi altri brand commerciali, tra cui Pull and Bear e Massimo Dutti. Impiega in totale quasi 40.000 persone, in un'azienda che si caratterizza per un livello più elevato di integrazione verticale rispetto a quasi tutte le imprese della moda espresso. Il management del gruppo Inditex è infatti convinto che sia proprio l'integrazione realizzata nelle supply chain a consentirgli di rispondere con rapidità e flessibilità alla domanda dei clienti, pur mantenendo le scorte al minimo.

### Design

Tutte e tre le aziende enfatizzano l'importanza del design in questo mercato. Anche se non siamo nella *haute couture*, capire i trend del gusto è fondamentale per il successo. Del resto, anche il confine tra alta moda e pronto moda sta cominciando ad attenuarsi. Nel 2004 H&M ha ingaggiato lo stilista dell'alta moda Karl Lagerfeld, noto fino ad allora per aver lavorato con brand più esclusivi. In H&M le sue creazioni venivano apprezzate più per il valore che per l'esclusività. "Perché lavoro per H&M? Perché credo nei capi che costano poco, non in quelli 'da poco'", ha detto Lagerfeld. Eppure quasi tutti i capi H&M sono opera di oltre 100 modellisti che lavorano a Stoccolma con un team di 50 stilisti, un centinaio di buyer e vari controller. Il compito di quel reparto è trovare l'equilibrio ottimale tra le componenti del concetto di business di H&M: moda, prezzo e qualità. Poi si decidono i volumi di acquisto e le date di consegna.

Le attività di design di Zara sono organizzate diversamente da quelle di quasi tutte le aziende dello stesso tipo. Di solito, l'input creativo viene da tre funzioni separate: gli stilisti, gli specialisti di mercato e i buyer che fanno gli ordini ai fornitori. In Zara, la fase di design è suddivisa in tre aree di prodotto: donna, uomo e bambino. In ciascuna area, i designer, gli specialisti di mercato e i buyer lavorano assieme in uffici di progettazione che includono piccoli laboratori per lo sviluppo dei prototipi. Gli specialisti di mercato che operano in tutti e tre gli uffici di progettazione sono costantemente in contatto con i punti vendita di Zara, per conoscere le reazioni dei clienti ai nuovi modelli. In questo modo, i punti vendita non costituiscono il terminale della supply chain, ma il punto di partenza della fase di progettazione della catena. I circa 300 stilisti di Zara, la cui età media è di 26 anni, producono approssimativamente 40.000 bozzetti all'anno, di cui circa 10.000 vanno in produzione.

Anche Benetton ha circa 300 stilisti, che oltre a sviluppare bozzetti per tutti i brand del gruppo, sono impegnati nella ricerca di nuovi materiali e di nuovi concetti di abbigliamento. A partire dal 2000, l'azienda ha deciso di standardizzare la gamma produttiva su scala globale. A un certo punto, più del 20% delle sue linee di prodotto venivano personalizzate in base ai bisogni specifici di ogni paese; oggi solo un 5-10% dei capi viene personalizzato. Questa operazione ha ridotto di oltre il 30% il numero delle linee offerte globalmente, rafforzando l'immagine globale del brand e abbassando i costi di produzione.

Sia H&M sia Zara si sono distaccate dalla prassi tradizionale di presentare due "collezioni" all'anno, per la primavera/estate e per l'autunno/inverno. Il loro ciclo "destagionalizzato" comporta la continua introduzione, a rotazione,

di nuovi prodotti per tutto l'anno. Ciò consente agli stilisti di valutare le reazioni dei clienti ai nuovi prodotti e di incorporarle rapidamente in quelli che escono nel "giro" immediatamente successivo. Questo concetto viene portato all'estremo da Zara: si progetta un capo, se ne produce un lotto e lo si immette sperimentalmente nella supply chain. Spesso il modello sperimentale non viene mai più replicato: magari viene modificato e se ne produce un altro lotto, ma non c'è continuità di produzione. Anche Benetton ha incrementato la quota percentuale di quelle che definisce "collezioni flash", piccole collezioni che vengono messe in vendita nei negozi della catena durante la stagione.

### Produzione

A un certo punto il gruppo Benetton ha deciso di concentrare la produzione nelle fabbriche italiane. Poi ha aumentato significativamente la produzione all'estero per sfruttare i minori costi della manodopera. Le operations fuori dall'Italia includono stabilimenti in Nord Africa, Europa orientale e Asia. Ogni polo produttivo opera in un modo semplice. Un'operation centrale di proprietà della Benetton esegue alcune attività produttive (specie quelle che comportano una tecnologia costosa) e coordina le attività più labour-intensive che vengono svolte da un network di terzisti minori (in molti casi si tratta di imprese possedute e dirette da ex dipendenti Benetton). Questi terzisti possono subappaltare a loro volta alcune attività. L'unità produttiva centrale, che ha sede in Italia, alloca la produzione ai vari network esteri, stabilendo che cosa e quanto dovranno produrre. C'è una certa specializzazione: per esempio i giubbotti vengono prodotti nell'Europa orientale, mentre le T-shirt si fabbricano in Spagna. Benetton ha la quota di controllo del capitale del suo principale fornitore di materie prime, il che le consente di garantire una fornitura rapida alle sue unità produttive.

H&M non ha fabbriche proprie, ma si avvale di circa 750 fornitori esterni. Quasi metà della produzione avviene in Europa, e il resto prevalentemente in Asia. Ha 21 uffici di coordinamento della produzione sparsi nel mondo, a cui rispondono i fornitori che producono più di mezzo miliardo di capi all'anno per H&M. La relazione tra gli uffici di coordinamento della produzione e i fornitori è fondamentale, perché consente l'acquisto anticipato dei tessuti. La tintura e il taglio dei capi si possono poi decidere in una fase successiva della produzione. Più tardi l'ordine si può passare ai fornitori, minore è il rischio di acquistare i tessuti sbagliati. I lead time medi di fornitura variano da tre settimane a sei mesi, a seconda della natura dei prodotti. Ma "la cosa più importante", dicono i dirigenti di H&M, "è scegliere il

momento ottimale per l'ordinazione di ogni articolo. Non sempre dei lead time brevi sono ideali. Per alcuni capi più tradizionali che si vendono in grandi volumi, abbiamo tutta la convenienza ad anticipare gli ordini. I capi più trendy richiedono dei lead time notevolmente più brevi".

Si dice che i lead time di Zara siano i più brevi del settore: dalla passerella allo scaffale passano appena 15 giorni. Secondo un analista, ciò si deve al fatto che il colosso spagnolo della moda "detiene gran parte della capacità produttiva impiegata per la fabbricazione dei suoi prodotti, che utilizza come mezzo per promuovere e stimolare la domanda dei clienti". Quasi la metà dei prodotti Zara viene realizzata nel suo network di 20 fabbriche spagnole che, come avviene in Benetton, tendono a concentrarsi sulle operations a più alta intensità di capitale, ossia taglio e tintura. I terzisti vengono usati per quasi tutte le attività labour-intensive, come la cucitura. Zara acquista un 40% dei tessuti – che generalmente tinge dopo l'assemblaggio – da una consociata. Le fabbriche di Zara e i loro terzisti lavorano generalmente su un turno solo, per mantenere una certa flessibilità sui volumi.

### Distribuzione

Sia Benetton sia Zara hanno investito in magazzini altamente automatizzati, vicini alle principali unità produttive, che assemblano e confezionano gli ordini per le reti di vendita al dettaglio. Questi magazzini automatizzati rappresentano un grosso investimento per entrambe le aziende.

In H&M, mentre la gestione delle scorte viene gestita prevalentemente all'interno, la distribuzione fisica è terziarizzata. Una parte consistente del flusso dei prodotti viene instradata dal sito di produzione al paese di destinazione

per la vendita al dettaglio attraverso il terminal di transito di Amburgo. Una volta arrivati al terminal, i prodotti vengono ispezionati e allocati ai punti vendita o al deposito centralizzato. Questo deposito, chiamato "Call-off warehouse", rifornisce i negozi in base al venduto.

### Vendita al dettaglio

Tutti i punti vendita H&M (la superficie media è di 1300 metri quadrati) sono posseduti e gestiti direttamente dall'azienda. L'obiettivo è "creare un'atmosfera confortevole e suggestiva che aiuti i clienti a trovare quello che desiderano e a sentirsi a casa propria".

Ciò vale anche per i negozi Zara, che sono leggermente più piccoli (la superficie media è di 800 metri quadrati). La caratteristica più singolare dei negozi Zara è che difficilmente i capi vi restano più di due settimane. Poiché i prodotti sono spesso "unici" e fabbricati in lotti relativamente piccoli, la gamma dei capi esposti nei punti vendita può variare radicalmente ogni due o tre settimane. Ciò induce i clienti sia a non rinviare l'acquisto, sia a visitare frequentemente il negozio.

A partire dal 2000, la Benetton ha ristrutturato la sua rete di vendita al dettaglio. Fino ad allora la stragrande maggioranza dei suoi punti vendita erano piccoli negozi in franchising. Oggi a questa rete si sono affiancati parecchi "megastore" di grandi dimensioni (dai 1500 ai 3000 metri quadrati). Questi punti vendita sono in grado di mettere in mostra l'intera gamma dei prodotti Benetton e di migliorare l'esperienza d'acquisto.

Tutti i dati provengono da fonti pubbliche e si riferiscono al periodo 2004-2007.

### DOMANDE

- 1 Discutere e confrontare gli approcci adottati da H&M, Benetton e Zara per gestire le proprie reti di fornitura e di distribuzione.