



Strategie di internazionalizzazione  
e grande distribuzione nel settore  
dell'abbigliamento  
Focus sulla realtà fiorentina

Cristiano Ciappei  
Azzurra Sani



STANZE  
DELLA  
MODA

PROGETTO DI FIRENZE

Firenze University Press

# STANZE DELLA MODA



## STANZE DELLA MODA

1. Cristiano Ciappei, Azzurra Sani, *Strategie di internazionalizzazione e grande distribuzione nel settore dell'abbigliamento. Focus sulla realtà fiorentina*, 2006

STANZE DELLA MODA

— 1 —

STRATEGIE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE  
E GRANDE DISTRIBUZIONE  
NEL SETTORE DELL'ABBIGLIAMENTO

FOCUS SULLA REALTÀ FIORENTINA

Cristiano Ciappei  
Azzurra Sani

FIRENZE UNIVERSITY PRESS  
2006

Strategie di internazionalizzazione e grande distribuzione nel settore dell'abbigliamento : focus sulla realtà fiorentina. / Cristiano Ciappei, Azzurra Sani. – Firenze : Firenze university press, 2006.

(Le stanze della moda; 1)

<http://digital.casalini.it/8884534550>

ISBN-10: 88-8453-455-0 (online)

ISBN-13: 978-88-8453-455-2 (online)

ISBN-10: 88-8453-456-9 (print)

ISBN-13: 978-88-8453-456-9 (print)

338.47687 (ed. 20)

Imprese - Abbigliamento

Impaginazione: Alberto Pizarro Fernández

© 2006 Firenze University Press

Università degli Studi di Firenze

Firenze University Press

Borgo Albizi, 28, 50122 Firenze, Italy

<http://epress.unifi.it/>

*Printed in Italy*

*Ai miei genitori*  
(A.S.)



## INDICE

|   |    |
|---|----|
| PREFAZIONE  | 9  |
| INTRODUZIONE  | 11 |
| CAPITOLO PRIMO  |    |
| L'AFFERMAZIONE COMPETITIVA DELLE CATENE DISTRIBUTIVE                                  | 31 |
| 1. Le criticità del settore dell'abbigliamento  | 32 |
| 1.1 Le relazioni verticali di canale tra industria e distribuzione                    | 34 |
| 2. Le tendenze evolutive del settore verso l'affermarsi delle catene distributive     | 40 |
| 2.1 I fattori dell'attuale successo competitivo                                       | 43 |
| 2.2 La gestione dei <i>trade off</i>  | 45 |
| 3. La gestione della competizione sul tempo   | 49 |
| 3.1 L'adozione della logica della <i>Quick Response</i>                               | 54 |
| 3.2 L'utilizzo delle tecnologie informatiche in un'ottica integrata                   | 57 |
| 4. Le logiche di gestione della varietà   | 59 |
| 4.1 L'adozione del <i>Variety Reduction Program</i>                                   | 60 |
| 5. Le logiche di marketing integrato adottate dalle catene distributive               | 62 |
| 5.1 L'utilizzo del <i>franchising</i> come politica distributiva                      | 63 |
| 5.2 La logica integrata della <i>supply chain</i> : integrazione e <i>comakership</i> | 66 |
| 5.3 La creazione di marchi commerciali  | 67 |
| 6. La gestione centralizzata del retailing mix  | 68 |
| 6.1 Il punto vendita come strumento di comunicazione                                  | 70 |



## CAPITOLO SECONDO

## LE STRATEGIE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE:

## MOTIVAZIONI E MODALITÀ

73

1. La globalizzazione del settore dell'abbigliamento 73
  - 1.1 La ricerca del vantaggio competitivo mediante la strategia globale 77
2. Le motivazioni che spingono le catene distributive ad internazionalizzarsi 80
  - 2.1 Un'analisi economica della convenienza ad investire all'estero 83
3. Le strategie di internazionalizzazione delle catene distributive di abbigliamento 87
  - 3.1 Il processo di selezione dei mercati 91
  - 3.2 L'analisi dell'effetto prisma 94
4. La gestione internazionale delle attività della catena del valore 97
  - 4.1 Le reti globali di fornitura e di produzione 99
  - 4.2 L'analisi di alcune modalità di internazionalizzazione divergenti: il *global sourcing* e l'integrazione verticale 101
5. L'internazionalizzazione distributiva delle catene di abbigliamento 103
6. I diversi percorsi di sviluppo internazionale: l'analisi dei modi di entrata 105
  - 6.1 La scelta della modalità distributiva secondo una rilettura del paradigma eclettico di Dunning 107
7. L'adozione di politiche di fashion marketing globale 111
  - 7.1 La creazione del prodotto moda globale 113

## CAPITOLO TERZO

## L'ANALISI DI CASI AZIENDALI DI RILEVANZA INTERNAZIONALE

115

1. Il caso Benetton 116
2. Il caso Gap 124
3. Il caso Hennes & Mauritz 130
4. Il caso Zara 137
5. L'analisi comparativa dei casi aziendali studiati 145

|     |   |     |
|-----|---|-----|
| 5.1 | Le strategie utilizzate nel confronto competitivo             | 150 |
| 5.2 | Il posizionamento e le strategie di espansione internazionale | 154 |
| 6.  | <i>L'analisi SWOT alla luce dei casi studiati</i>             | 157 |
| 6.1 | Le leve vincenti che scaturiscono dall'analisi SWOT           | 159 |

## CAPITOLO QUARTO

## LA GRANDE DISTRIBUZIONE DELLA MODA IN ITALIA 161

|     |   |     |
|-----|---|-----|
| 1.  | Il sistema distributivo italiano  | 161 |
| 1.1 | L'evoluzione dei rapporti fra produzione e distribuzione  | 166 |
| 1.2 | I fattori che spingono alla modernizzazione   | 170 |
| 2.  | L'analisi dell'internazionalizzazione distributiva dell'abbigliamento italiano  | 171 |
| 2.1 | I problemi di internazionalizzazione legati alla frammentazione e alla dimensione delle imprese italiane  | 174 |
| 2.2 | L'internazionalizzazione passiva attraverso l'ingresso di catene straniere in Italia  | 177 |
| 3.  | Le catene distributive di abbigliamento italiane  | 178 |
| 3.1 | Il confronto con i <i>competitor</i> internazionali   | 182 |
| 4.  | L'analisi di due forme di specializzazione: il pronto moda low cost e il pronto-programmato di qualità attraverso due casi aziendali italiani di successo | 185 |
| 4.1 | Le strategie di internazionalizzazione intraprese dalle catene distributive italiane  | 193 |
| 5.  | La delocalizzazione produttiva e le ripercussioni sul sistema del tessile-abbigliamento italiano  | 195 |

## CAPITOLO QUINTO

## I PRODUTTORI FIORENTINI NELLA GRANDE DISTRIBUZIONE INTERNAZIONALE 197

|     |   |     |
|-----|---|-----|
| 1.  | I produttori fiorentini nell'interscambio internazionale                      | 197 |
| 2.  | Il buying office: struttura di intermediazione e di promozione internazionale | 200 |
| 3.  | I buying office "indipendenti": l'origine e l'attuale ruolo                   | 204 |
| 3.1 | <i>Il caso di un buying office fiorentino: l'A.C. Mazzoli S.r.l.</i>          | 209 |

|   |         |
|---|---------|
| 4. Il sourcing attraverso le filiali di proprietà: “i buying office dipendenti”                                       | 212     |
| 4.1 Il caso della Gap International <i>Sourcing</i> filiale fiorentina di Gap Inc.                                    | 214     |
| 5. L’abbigliamento nella grande distribuzione despecializzata   | 217     |
| 5.1 L’iniziativa di promozione e di commercializzazione dell’abbigliamento toscano nella GDO spagnola El corte Inglés | 219     |
| <br>BIBLIOGRAFIA  | <br>223 |

## PREFAZIONE

Nell'attuale contesto competitivo, il sistema moda si contraddistingue per un radicale processo di riorganizzazione della filiera produttivo-distributiva. Tale processo è in atto da tempo ma è ancora ben lontano dall'aver dispiegato tutti i suoi effetti. Si modificano continuamente i rapporti verticali tra produttori tessili, confezionisti, distributori e subfornitori di fase, nel tentativo di tutti (ma proprio di tutti) di presidiare la relazione con il consumatore finale.

Alcuni operatori di filiera si organizzano per scendere a valle, con forme di integrazione o quasi integrazione: produttori tessili che si spingono ad organizzare la confezione e la distribuzione al dettaglio, confezionisti che realizzano reti monomarca, fino ai subfornitori di fase che integrano tra loro allo scopo di realizzare un prodotto finito da commercializzare in proprio. Operatori a valle come i distributori al dettaglio si organizzano per una quasi integrazione a monte, organizzando in proprio il ciclo produttivo decentrato nelle fasi della produzione tessile e della confezione.

L'obiettivo finale è quello di stringere una relazione solida con il cliente finale basata su una combinazione d'offerta nella quale si integrano componenti diverse: il prodotto con le sue qualità intrinseche e di contenuto moda, la marca con le sue componenti di marca insegna e di marca di prodotto, i servizi (soprattutto l'assortimento) e l'esperienza d'acquisto gestita a livello di punto vendita. L'impresa moda conquista e consolida la relazione con il proprio cliente attraverso politiche di differenziazione dell'offerta che non possono fare a meno di nessuna delle componenti sopra indicate.

Il lavoro di Cristiano Ciappei e di Azzurra Sani, si colloca appieno tra quei contributi che si propongono di districare, per quanto possibile, il groviglio di rapporti e relazioni che intercorrono tra le imprese del sistema moda, segnatamente quelle della filiera del tessile-abbigliamento. Gli autori si concentrano sulle imprese della distribuzione, con particolare riferimento a quelle che dominano la scena competitiva internazionale e nazionale ma, nel testo, danno ampio conto del ruolo delle imprese collocate a monte nella filiera del

tessile-abbigliamento. La tesi principale del libro, che non può non essere condivisa, è che la riorganizzazione in atto, specie nel segmento moda medio e medio-basso, abbia il suo baricentro a valle cioè nella distribuzione. Così è, anche e soprattutto perché il consumatore cambia profondamente il proprio comportamento d'acquisto e di consumo: il prodotto moda rimane un bene problematico, ma l'acquisto avviene quasi d'impulso con visite al punto vendita a cadenza settimanale. Il valore unitario diminuisce, il numero di capi acquistati aumenta, il consumo è segnato da una obsolescenza simbolica del bene rapidissima.

Il libro contiene numerosi casi di particolare interesse tra i quali segnaliamo quelli relativi alla realtà fiorentina. L'economia della provincia è *ingaggiata*, parafrasando gli autori, su molteplici livelli competitivi nella competizione internazionale dei prodotti moda. Azzurra Sani e Cristiano Ciappei si soffermano su uno dei più importanti, sia pure non il più visibile. Si tratta del livello che coinvolge i *buying office* internazionali da una parte e la miriade di piccole e medie imprese del sistema moda radicato localmente dall'altra. Il quadro che emerge può dirsi confortante a patto che anche in questo segmento industriale si abbandoni del tutto l'idea di competere sul costo per abbracciare appieno la competizione su una differenziazione ad alta intensità di conoscenza e di creatività.

E' un libro, quello di Azzurra Sani e Cristiano Ciappei, che può rappresentare uno strumento formativo per il management di quelle imprese del sistema moda coinvolte nella suddetta competizione ed anche un contributo di analisi utile agli studiosi ed ai decisori delle politiche industriali del settore.

Gaetano Aiello

Firenze, Dipartimento di Scienze Aziendali, giugno 2006

## INTRODUZIONE

Negli ultimi anni il sistema moda ha dovuto affrontare molteplici sfide competitive in risposta ai cambiamenti che hanno coinvolto sia la struttura endogena sia gli aspetti esterni ad essa collegati.

La dinamica delle relazioni tra industria e distribuzione, l'evoluzione dei comportamenti di acquisto dei consumatori e la crescente importanza del fattore tempo come variabile competitiva sono soltanto alcuni degli aspetti che hanno condizionato la razionalizzazione e la modernizzazione del settore.

In particolare, risulta evidente l'emergere contemporanea di due fenomeni: lo spostamento del baricentro strategico verso la distribuzione e la visione internazionale delle dinamiche di sviluppo. Il primo costituisce il *driver* che ha portato all'affermazione competitiva delle catene distributive, tipologia di aggregazione che concentra il proprio *business* sull'utilizzo del posizionamento come leva strategica e sull'adozione di logiche di gestione che consentono una migliore rispondenza alle istanze di mercato. Il secondo, invece, rappresenta l'elemento costitutivo per l'attuazione di strategie di internazionalizzazione che riguardano l'intera catena del valore e che proiettano l'orientamento competitivo in un'ottica sempre più globale.

L'oggetto di studio del presente lavoro si concretizza in particolare nell'analisi delle catene distributive di fascia medio-bassa.

Dall'analisi dei grandi *retailer* internazionali, protagonisti di recenti ascese competitive, vengono considerate le peculiarità di un ambito competitivo che presenta molte diversità al proprio interno. Particolare è l'attenzione sugli aspetti riguardanti la massimizzazione della flessibilità operativa e l'ottimizzazione del flusso logistico sia sotto il profilo fisico sia informativo.

Da tale analisi emerge la presenza di una dicotomia strutturale rappresentata dalla esistenza sia di imprese che puntano sulla *partnership* per la gestione collaborativa dei processi che si svolgono all'interno della *supply chain*, sia di imprese che si servono dell'integrazione verticale con soluzioni contrattuali o proprietarie. Il fattore che le accomuna è invece costituito dalla gestione delle

attività della catena del valore in un'ottica sistemica, orientamento necessario sia per rispondere ai dettami dati dal rapporto prezzo-qualità sia per soddisfare la richiesta di rapidità imposta dalla variabilità della domanda. Risulta inoltre interessante notare che la mutevolezza delle tendenze moda e il breve ciclo di vita del prodotto condizionano non soltanto il profilo gestionale delle catene di abbigliamento (spingendole ad adottare sistemi integrati di *Quick Response*) ma definiscono anche delle limitazioni alle politiche di internazionalizzazione produttiva.

Le strategie qui analizzate si concentrano sulle tre attività principali delle catene oggetto di trattazione (approvvigionamento, produzione e distribuzione) mirando ad identificare le motivazioni e le modalità applicative che costituiscono ognuna di esse. Partendo da spunti teorici e comparando evidenze empiriche del settore si è mostrato le forme di internazionalizzazione generalmente adottate, facendo emergere le leve vincenti che ne consentono l'affermazione competitiva.

L'assunto di base di questa analisi parte dalle considerazioni che le catene distributive sono soggetti focalizzati sull'efficienza e sull'*appeal* dell'offerta e allo stesso tempo sono caratterizzate da una forte identità di insegna ottenuta tramite strategie di internazionalizzazione distributiva continue e spesso capillari.

La capacità reattiva dimostrata da queste aziende di fronte ai recenti cambiamenti del mercato, le ha fatte diventare sia un interessante ambito di studio sotto il profilo manageriale, sia un'impostazione aziendale da replicare anche in altri contesti competitivi. Sotto il profilo della gestione, le innovazioni circa le tecniche di gestione della varietà, la diversa ripartizione del rischio commerciale lungo la filiera, la capacità di coordinamento internazionale rappresentano, infatti, il punto di partenza per riconsiderare le tradizionali tecniche dell'*operation management* e del marketing internazionale. Dall'altro lato, gli alti tassi di crescita registrati dai *retailer* qui analizzati hanno fatto emergere un nuovo modello di *business* a cui far riferimento. Nonostante alcune impostazioni di fondo siano idiosincratice e difficilmente trasferibili ad altre realtà aziendali, alcune caratteristiche possono invece rappresentare lo spunto innovativo per imprese di diverse dimensioni o operanti in settori correlati.

Il primo obiettivo che si propone questo lavoro è appunto l'approfondimento di questi due aspetti, mirando a valutare, le potenzialità dell'attuale sistema distributivo italiano con particolare riferimento all'evoluzione e al ruolo delle catene di abbigliamento.

L'arretratezza che per molti anni ha caratterizzato l'Italia sta lentamente modificandosi spinta soprattutto dal sempre più presente confronto internazionale. Le aziende di abbigliamento italiane stanno, infatti, assumendo delle configurazioni più strutturate (attraverso integrazioni di filiera o collaborazioni con il tessuto distrettuale) ponendo le basi per un loro sviluppo e consolidamento internazionale.

L'altro obiettivo è invece rappresentato dall'analisi del settore dell'abbigliamento dall'ottica dei produttori, contestualizzando tale studio al tessuto di imprese fiorentine. Evidenziata la profittabilità del modello di *business* delle catene distributive di abbigliamento appare infatti interessante andare a ricercare le possibilità per i produttori di "agganciarsi" alla grande distribuzione della moda. Le differenze dimensionali rappresentano il primo freno al contatto con tali attori e talvolta si dimostra necessario l'intervento di un intermediario che ne consenta l'avvio della trattativa.

### *I tratti identificativi e di rinnovamento del settore moda*

Le caratteristiche strutturali del settore dimostrano attualmente un sempre più frequente ricorso a sistemi produttivi e modalità di gestione commerciale atti a soddisfare una domanda di mercato variabile e in costante evoluzione. È infatti la peculiarità del comportamento di acquisto dei clienti a implicare assetti flessibili e coerenti rispetto al cambiamento e all'innovazione formale.

Sia il sistema produttivo sia quello di vendita risentono, infatti, di un evidente orientamento alla risposta del cliente, di conseguenza è l'intera filiera che è *market driven* a prescindere del tipo di *target* servito. Ciò che si diversifica è quindi il modo di "fare impresa", ma non l'idea di fondo che si esplicita nella necessità di rispondere in modo proattivo alle manifeste o latenti tendenze di mercato.

Per il prodotto moda il valore del sistema offerta viene valutato dal cliente rispetto a diverse variabili; diventa pertanto essenziale considerare il *business* del vendere moda facendovi rientrare tutti gli aspetti che identificano il valore percepito dal cliente e quindi tutte le attività che riguardano dal produrre al vendere, dall'ideare al pubblicizzare.

La prima variabile che influenza la percezione del cliente riguarda ovviamente le caratteristiche del prodotto con riferimento sia agli attributi tangibili (fisici, funzionali, di *performance*) sia a quelli intangibili (stile, immagine). La seconda fa riferimento al sistema di vendita, ovvero al *format* distributivo e alla reputazione dell'azienda (in termini di prestigio e di affidabilità). Infine l'altra variabile è rappresentata dal beneficio percepito dal cliente, considerato come risultato di una comparazione tra prezzo e qualità, comprendendo anche gli attributi simbolici ed immateriali connaturati nel prodotto. Il "valore", astrattamente inteso, è quindi sempre più spesso espressione dello stile di vita e del contesto socio culturale del cliente, fattori che prescindono dalle caratteristiche tecniche del prodotto. In particolare, la marca sotto il profilo identificativo, percettivo immateriale – in termini di associazioni cognitive ed affettive evocate dalla stessa nella mente dei clienti – e fiduciario – legato alle aspettative generate nel cliente – (Zara C., 1997), costituisce, infatti, per i prodotti moda l'elemento che racchiude, tutti i fattori distintivi del sistema di of-



ferta, comprendendo sia elementi denotativi, di individuazione e descrizione del prodotto, sia elementi connotativi in grado di fidelizzare il cliente.

La variabilità e l'imprevedibilità del comportamento dei consumatori rende necessariamente molto breve il ciclo di vita del prodotto pertanto il periodo nel quale esso può essere venduto risulta più ridotto. Questo implica forti rischi di obsolescenza e di invenduto: il tempo per collocare sul mercato a prezzo pieno i prodotti di abbigliamento è sempre più ristretto raggiungendo una finestra temporale di tre mesi (per le collezioni autunno-inverno si restringe al trimestre ottobre-dicembre, per la stagione primavera-estate da aprile a giugno).

La competizione nel settore, risulta quindi segnata dalla gestione del tempo: non soddisfare con tempestività un bisogno espresso dalla clientela conduce infatti ad una perdita di ordini di acquisto a favore dei concorrenti. Di conseguenza, le imprese devono implementare una gestione reattiva nei confronti del mercato e allo stesso tempo un'organizzazione interna integrata tra le fasi della filiera. Ridurre il *lead time* delle collezioni, minimizzare le scorte e costituire *partnership* di filiera diventano ora imperativi strategici per le imprese del sistema moda.

La variabilità della gamma di offerta richiesta dal mercato configura condizioni di "innovazione strutturale continua" (Coda Spuetta M., 1994) per le imprese. Questo implica il rischio di detenere un vantaggio competitivo estremamente volatile e poco resistente. Le imprese sono pertanto chiamate con sempre maggiore frequenza ad investire risorse, in modo continuativo e non episodico, per dotarsi della capacità non solo di rispondere prontamente alle nuove tendenze di mercato, ma anche di proporle e anticiparle.

Il breve ciclo di vita del prodotto e la grande quantità di fattori che influenzano la formazione delle preferenze e dei gusti, rendono difficile la capacità di rispondere alla domanda del mercato in modo idoneo e tempestivo. Tale rischio si amplifica nella fase a valle della filiera nella quale il dettagliante, operando tramite ordinativi anticipati anche di sei mesi rispetto alla stagione, può incorrere in costi di *over-stock* o di invenduto (in caso di domanda sottostimata, infatti, sostiene costi a causa dei mancati introiti per le ridotte vendite; in caso di domanda sovrastimata, invece, ha minori ricavi a causa dei futuri sconti applicati sugli articoli da "destoccare").

Per ridurre questi rischi le imprese tendono a dotarsi di canali di fornitura flessibili accompagnati da una nuova cultura di produzione "ritardata" che si svolge in un momento più ravvicinato alla domanda effettiva del mercato. Questo implica un ripensamento generale della gestione del *timing* lungo tutta la filiera dal momento di produzione fino a quello di distribuzione. Molti sono gli strumenti recentemente sviluppati capaci di posticipare gli ordinativi partendo da un'analisi ravvicinata dell'evoluzione del mercato guidata dalle verifiche effettuate sui punti di vendita.

Recenti tendenze dimostrano un diffuso orientamento verso un aumento del numero delle collezioni annue e verso la creazione di mini-collezioni infrastagionali in seguito ad un'attenta lettura delle tendenze del mercato (Vona R., 2003). La necessaria flessibilità di produzione che ne consegue, fa emergere relazioni di coordinamento e di dipendenza fra i vari attori che sempre più spesso si evolvono verso forme di *partnership*.

Un altro elemento caratterizzante del prodotto moda, che ha forti implicazioni strategiche nel settore, è il fatto che esso sia oggetto di acquisti di impulso. Molte decisioni di acquisto da parte di consumatori sono, infatti, influenzate dal momento stesso di presenza del cliente nel punto vendita. Questo conduce ad una particolare attenzione verso le variabili di marketing contenute nel sistema di offerta. Sempre più spesso si parla di “*shopping esperienziale*” in quanto il momento dell'acquisto si connatura di aspetti ricreativi ed edonistici in quanto influenzato dall'ambiente nel quale esso si svolge.

Inoltre, si dimostra sempre più efficace un orientamento strategico basato su un'attenta segmentazione della domanda e su un coerente posizionamento distributivo. I criteri di segmentazione tradizionale, che si basavano su un'aggregazione in categorie di clienti definita su variabili descrittive (socio-demografiche e geografiche), attualmente si dimostrano poco efficaci nel soddisfare e interpretare decisioni di acquisto variabili. L'emergere di una domanda frammentata fa sorgere la necessità di una maggiore attenzione sull'individuo e sul suo comportamento d'acquisto. Valutando il consumatore, si considerano come variabili di aggregazione i processi che motivano l'acquisto quali ad esempio lo stile di vita, le occasioni d'uso e i benefici ricercati; effettuando quindi una segmentazione comportamentale.

Negli ultimi anni la crescente complessità ed eterogeneità della domanda ha portato ad una “micronizzazione” dei mercati (“micronizzare il mercato significa ridurlo a componenti minute e ricomporlo secondo la particolare offerta”. Vicari S., 1986); si effettua questa operazione in modo da identificare con maggior precisione le differenze nei bisogni della domanda. La presenza di modelli comportamentali profondamente diversi ha spinto, infatti, verso una frammentazione sempre più accentuata della segmentazione. Tale tendenza vincola le imprese ad una politica di differenziazione molto accurata.

Sotto il profilo strategico il successo dell'impresa è quindi sempre più correlato ad una politica di posizionamento che non si esprime soltanto concentrandosi sugli elementi differenziali di prodotto (stilistici e di qualità) ma che fa leva anche sugli aspetti emozionali e culturali.

### *Le catene distributive come veicolo di cambiamento settoriale*

L'evidenza empirica dimostra che la modernizzazione del settore dell'abbigliamento di media-bassa gamma ha portato all'affermarsi delle catene

distributive come soggetti capaci di recepire le tendenze del mercato. L'attitudine a gestire i *trade off* in termini di velocità di risposta, bassi prezzi, alta varietà è la prova di un orientamento manageriale focalizzato sull'efficienza, al quale si aggiunge, una forte attenzione posta sull'offerta commerciale concretizzata nell'innovazione dei *format* distributivi e nel coordinamento della rete di vendita internazionale.

Le leve competitive vincenti risultano pertanto essere tre: l'efficienza produttiva (attraverso il contenimento dei costi), l'innovazione sistemica sia di prodotto (riassortimenti e collezioni *flash*) sia di processo (sistema logistico e informativo), e l'espansione internazionale delle reti di fornitura e di distribuzione.

In particolare quest'ultima, in corrispondenza ad un orientamento strategico globale, è risultata caratterizzata dal dislocamento all'estero di più attività della catena del valore. Mentre dal lato distributivo la penetrazione in nuovi mercati deriva dalla volontà di raggiungere il maggior numero di clienti attraverso una segmentazione trasversale e all'obiettivo di conferire maggiore riconoscibilità internazionale all'insegna; dal lato produttivo gli aspetti da considerare risultano essere molteplici. Non soltanto la ricerca di migliori condizioni di costo guida infatti la selezione dei mercati, ma, aspetto differenziante del settore, anche la considerazione della minimizzazione del *lead time* influisce sulle decisioni circa il dislocamento delle attività. La variabile tempo, infatti, non viene considerata soltanto come intervallo temporale tra l'acquisizione dell'ordine e la consegna al *retailer*, ma ricomprende tutti i tempi di attraversamento che caratterizzano le fasi a monte della vendita. Per tale motivo le attività di *sourcing* e di produzione tendono a privilegiare i Paesi fisicamente non troppo lontani soprattutto per le porzioni di assortimento ad alto contenuto moda.

Risulta, infatti, evidente la crescente presenza di riassortimenti infra stagionali e collezioni *flash* che consentono una risposta più coerente a quanto manifestato dal mercato. A questa tendenza corrisponde, dal lato gestionale l'importanza della presenza di una *supply chain* necessariamente "corta e agile" e dal lato strategico la rilevanza delle attività secondarie e di supporto al *core business* (in particolare quelle riferibili alla logistica, all'infrastruttura, alla ricerca e sviluppo di tecnologia).

Nonostante le differenze necessariamente presenti nelle impostazioni gestionali appartenenti a questa categoria di imprese, esiste un fattore basilare che le accomuna in modo univoco: la reattività ai cambiamenti prendendo come riferimento il cliente e le sue necessità.

Questo orientamento strategico apparentemente comune a qualsiasi impresa è invece per questa tipologia di organizzazioni il vero motore di sviluppo. Basti pensare al disegno organizzativo che inizia e termina con il cliente (da un lato il negozio è il punto di partenza del circuito informativo infatti, proprio da esso vengono prese le informazioni basilari per la definizione della

prossima collezione e dei riassortimenti; dall'altro rappresenta il punto di arrivo con la presentazione dell'offerta commerciale: prodotto e *format* distributivo studiati appositamente per la clientela di riferimento) oppure basti considerare come le logiche di gestione siano coerenti alle esigenze del mercato (i sempre minori tempi di attesa della domanda implicano una velocizzazione del sistema: la scarsa propensione al consumo registrata negli ultimi anni conduce a concentrarsi sull'efficienza produttiva).

I *global player* considerati nel terzo capitolo sono dei casi di riferimento per l'intero settore. Gli alti tassi di crescita e la redditività registrata negli ultimi anni fanno di loro dei "modelli di eccellenza" in quanto coniugano le caratteristiche della grande distribuzione organizzata (attraverso il raggiungimento delle economie di scala grazie alle grandi quantità movimentate e alla centralizzazione degli acquisti) con quelle dei *fashion retailer* che fanno dell'immagine e della riconoscibilità del marchio il loro intento strategico.

Il posizionamento assume, infatti, una rilevante importanza sia sotto il profilo competitivo che percettivo; le componenti immateriali del prodotto e del *format* distributivo sono infatti quelle che fidelizzano il cliente, andando al di là dell'acquisto spersonalizzato che si registra nelle fasce basse di mercato.

La formula vincente sperimentata da queste aziende risulta essere variamente composta: le strategie di internazionalizzazione, di integrazione verticale e il modello commerciale risultano talvolta diversi, dimostrando l'assenza di un'unica *one best way* di riferimento.

La concorrenza frontale che oggi queste imprese si trovano ad affrontare le spinge ad un'ulteriore diversificazione esprimibile soprattutto attraverso lo stile e l'immagine del punto vendita.

Contestualizzando questo scenario competitivo al sistema distributivo italiano ci si accorge che il tessuto delle piccole e medie imprese rappresenta ancora oggi un impedimento allo sviluppo dell'intero sistema. L'evoluzione della legislazione commerciale e l'ingresso delle catene internazionali in Italia stanno però dando la giusta spinta verso un processo di modernizzazione ormai atteso da tempo. Negli ultimi anni la ripartizione tra operatori commerciali sta mutando a favore della crescita delle catene distributive (a discapito dei negozi indipendenti e degli operatori marginali) percorrendo forme di espansione dimensionali attuate tramite strategie di integrazione o di collaborazione.

Le poche catene italiane esistenti oggi sul mercato rappresentano esempi di aziende che sfidano la crisi del settore mediante modelli innovativi che mirano a coniugare gli aspetti di ricercatezza e di qualità tipici del *Made in Italy* con le formule della *quick fashion* sopra descritte. I due modelli di specializzazione analizzati (il pronto moda *low cost* e il pronto-programmato di qualità) sono soltanto una semplice categorizzazione che fa riferimento alla diffusa tendenza che si concretizza in una sempre minore differenziazione tra gli approcci gestionali al mercato. Anche se si riferiscono ad una clientela diversa e adottano

un posizionamento (qualitativo e di immagine) diverso, entrambe si trovano ad affrontare le stesse problematiche relative alla mutevolezza dei gusti e all'evoluzione delle esigenze del consumatore. Per questo viene adottato indistintamente un approccio (parziale o totale) volto alla rapidità di risposta, al sistema logistico articolato e soprattutto ad un forte orientamento internazionale.

Dal lato distributivo le aziende italiane stanno cercando di sfruttare le opportunità derivanti dai mercati emergenti e di consolidare la propria presenza nei Paesi europei. L'abbigliamento attualmente sta infatti svolgendo la funzione di battistrada rispetto all'internazionalizzazione distributiva italiana; e l'evoluzione di questi *retailer* dimostra la presenza di importanti prospettive di sviluppo.

### *Le strategie di internazionalizzazione: da opportunità a necessità*

Le strategie di internazionalizzazione delle aziende che operano nei settori tradizionali è forse uno dei temi più frequentemente ricorrenti nei dibattiti economici del momento. Le opportunità – e sempre più spesso le necessità – derivanti dall'operare all'estero diventano sempre più vincolanti nei processi di sviluppo dimensionale e spaziale delle attività.

Diverse possono essere le ragioni alla base del processo di internazionalizzazione delle imprese, alcune delle quali intravedono in questa strategia l'unica soluzione alla stagnazione dei mercati d'origine, mentre altre seguono questa direzione per acquisire o rinforzare i loro vantaggi competitivi e perseguire lo sviluppo della loro attività. In ogni caso, qualunque sia la ragione fondamentale, questa strategia diviene esplicita e razionalizzata solo dopo aver maturato una certa esperienza, e aver valutato che è la direzione migliore per poter affermare l'impresa nel nuovo contesto competitivo globale (Rossi M., 1997).

La definizione di una strategia di internazionalizzazione deve, necessariamente, prendere avvio da un'analisi dei mercati esteri, finalizzata all'individuazione e alla selezione di quelli che presentano le migliori opportunità per l'impresa. Indubbiamente, se l'informazione è la risorsa fondamentale e necessaria per valutare l'efficacia di qualunque scelta strategica, nel contesto competitivo internazionale tale *risorsa* è ancora più importante, più "strategica" (Guerini C., 1997).

Il processo di selezione dei mercati è certamente un passaggio irrinunciabile verso l'internazionalizzazione dell'impresa; infatti, qualora questa sia svolta consapevolmente, con l'intenzione di individuare nuove opportunità di sviluppo, si rende necessario un processo pianificato per poter afferrare le migliori occasioni che si presentano sui mercati esteri, minimizzando al tempo stesso i costi derivanti dall'operare in contesti sconosciuti (Foglio A., 1989). Quindi, un'attività di ricerca sistematica di informazioni è propedeutica sia alla scelta dei Paesi nei quali fare ingresso, del tempo dell'investimento e del

canale di entrata, sia alla scelta del *target* di clienti da servire, e così via. Tale processo è reso più problematico dal fatto che questa analisi deve essere effettuata contemporaneamente su più mercati (Valdani E., Adams P., 1998).

Generalmente, è la Direzione di Marketing Internazionale l'organo aziendale che si preoccupa di prendere le decisioni circa la scelta dell'internazionalizzazione, e maggiore è il coinvolgimento estero dell'impresa, maggiore è proprio la necessità di un organo adatto a svolgere questi compiti. La Direzione di Marketing Internazionale si occupa fundamentalmente di tre decisioni base: decidere se all'impresa conviene in quel determinato momento attuare operazioni di marketing internazionale; decidere quali mercati servire; determinare quali risorse sono necessarie e quali mezzi di produzione utilizzare per portare il prodotto nelle mani del consumatore.

Visto nella sua interezza e considerando l'attitudine mentale e pratica alla sua attuazione, un processo di espansione all'estero può essere analizzato sulla base di quattro fondamentali fasi:

1. La definizione degli obiettivi;
2. La valutazione dei vincoli esistenti e delle risorse disponibili;
3. La selezione dei mercati;
4. L'implementazione, il controllo e il consolidamento dell'operazione effettuata.

L'identificazione degli obiettivi specifici costituisce parte saliente del processo di espansione internazionale, anche se, talvolta, le ragioni che giustificano il coinvolgimento dell'impresa in operazioni internazionali si manifestano esplicitamente solo in una fase successiva ai primi tentativi intrapresi in questa direzione, e questo è dovuto anche al fatto che vari sono i motivi che possono spingerla verso i mercati internazionali (Corigliano G., 1994).

L'obiettivo principale che sta alla base dell'interesse dell'impresa ad estendere le sue attività verso un nuovo Paese-mercato è la ricerca di una maggiore redditività, obiettivo del resto tipico di tutte le scelte strategiche compiute, indipendentemente dal grado di coinvolgimento estero.

Questo primo obiettivo è, però, solo la manifestazione ultima di tutta una serie di motivazioni che richiedono all'impresa di considerare mercati alternativi per i propri prodotti o servizi: tra queste rientrano sicuramente la stagnazione della crescita del mercato interno, la necessità di conseguire alti volumi di vendite per beneficiare di economie di scala e ridurre così l'incidenza dei costi, oppure, più semplicemente, per le ottime prospettive di sviluppo del mercato estero (Valdani E., Pamela A., 1998).

A queste vanno aggiunte altre motivazioni che hanno alla base ragioni particolari, *in primis* di tipo competitivo, con il risultato che l'entrata in nuovi mercati risponde alla logica dell'azione o della reazione concorrenziale, in cui rientrano sia le scelte di attaccare un concorrente sul suo mercato nazionale,



sia quelle di seguirlo nel suo processo di espansione, imitandone i comportamenti. In secondo luogo, altro fattore motivazionale da considerare è l'apertura di una cosiddetta "finestra tecnologica", che spinge l'impresa ad essere presente sui mercati esteri per acquisire esperienza e conoscenze e sviluppare così capacità in grado di avere effetti positivi anche sul mercato d'origine (Vicari S., 1989).

In ogni caso, quello che è importante evidenziare è che l'impresa spinge verso l'internazionalizzazione delle sue attività solo quando si rende conto che i propri obiettivi strategici non potrebbero essere raggiunti limitando il proprio sviluppo ai soli confini nazionali.

Necessariamente, la selezione degli obiettivi e, di riflesso, anche la scelta dei mercati in cui operare, deve essere attuata alla luce delle risorse disponibili e dei possibili vincoli; in definitiva, non è altro che la valutazione dei punti di forza e di debolezza dell'azienda, così da evidenziare i vantaggi competitivi che essa dispone e permetterle di sfruttarli nella maniera più conveniente possibile (Porter M., 1991).

L'entrata in un mercato, dopo aver effettuato una scelta coerente con gli obiettivi aziendali, non conclude però l'analisi sui Paesi esteri; anzi, dopo aver effettuato l'investimento, diventa fondamentale il monitoraggio delle variabili analizzate nelle fasi precedenti – situazione economica, politica e sociale, nonché strategie della concorrenza – proprio perché questi sono elementi soggetti a mutazioni estremamente rapide, soprattutto in un contesto come quello attuale. Le analisi, però, sono certamente più circoscritte, in quanto l'impresa con il tempo ha acquisito una certa posizione concorrenziale, ed essendo già presente sul mercato ha accesso ad un quantitativo maggiore di informazioni.

### *Le valutazioni ex ante di selezione dei mercati*

L'esigenza – come emerge da queste prime considerazioni – di un approccio razionale alla selezione dei mercati risente di molteplici fattori, tra i quali l'elemento trainante è da far risalire alla crescente necessità di internazionalizzazione avvertita da quasi tutte le imprese, comprese quelle finora operanti nelle nicchie di mercato nazionali (Rossi M., 1997). Il processo di selezione risulta fondamentale ai fini del successo della strategia di internazionalizzazione stessa, soprattutto nei primi stadi di espansione geografica dell'impresa, proprio perché la scelta del territorio di azione influenzerà la politica di mercato futura dell'azienda, con ripercussioni anche sulla posizione concorrenziale raggiungibile. Tutte le scelte aziendali sono importanti per l'evoluzione dell'impresa, ma questa sembra essere quella che determinerà la sua futura sopravvivenza, in relazione al fatto che il mercato globale non concede molte possibilità di riparazione (Valdani E., Bertoli G., Guerini C., 2000).

La scelta di uno o più mercati che in conclusione si rivelino non competitivi, o anche solo sub-ottimali, può causare all'impresa una serie di costi, sia in termini reali sia di costo-opportunità: il primo tipo di costi è relativo ai tentativi di penetrare mercati che risultino successivamente difficili, o comunque dotati di ridotto potenziale; il secondo tipo di costi sono dovuti al fatto che concentrare l'attenzione su Paesi rivelatesi non favorevoli fa sì che si dedichi poca attenzione, o comunque pur sempre meno di quella che si sarebbe potuto dedicare, ai mercati più redditizi e/o dotati di maggior potenziale. È logico che questa scelta presenta notevoli difficoltà, tra le quali la prima è sicuramente il numero altissimo di mercati possibili (circa 200); per questo è, quindi, necessario attuare una scrematura che ne riduca il numero, così da poter effettuare un'analisi più approfondita, e finalizzata a minimizzare due possibili errori: ignorare i Paesi che offrono buone possibilità per il prodotto e/o servizio offerto dall'impresa; spendere troppo tempo nell'analisi di Paesi che presentano scarse prospettive.

Proprio per evitare di incappare in questi due tipi di errori, questa prima analisi dovrebbe essere rivolta verso tutti i mercati, e non solo su quelli nei cui confronti l'impresa ha una certa familiarità o per i quali è relativamente facile reperire informazioni. Inoltre, è importante sottolineare che una buona analisi dovrebbe essere realizzata nel periodo più breve possibile ed il più economicamente possibile (Root F., 1987).

Il processo di valutazione e selezione dei mercati, attraverso il quale si effettuano i vari *screening* necessari ad individuare i Paesi che presentano il miglior potenziale per l'impresa, si basa su un approccio di tipo proattivo, frutto di scelte coerenti con gli obiettivi aziendali (Pellicelli G., 1990).

Generalmente la prima fase di ogni processo di ricerca a livello internazionale si svolge "a tavolino", cioè analizzando tutta una serie di dati aggregati a livello economico, politico e sociale (dati che sono spesso disponibili direttamente nel Paese originario dell'impresa, grazie ad istituzioni governative preposte a questo, o ad organismi internazionali che si occupano di raccogliere queste informazioni a livello mondiale). Questa fase risulta molto importante, poiché da tutti i dati raccolti si può ottenere una serie di informazioni fondamentali per poter effettuare una prima scrematura, che potrà essere poi affinata in passaggi successivi. Tali informazioni forniscono, infatti, una stima dell'ambiente in cui l'impresa si troverà ad operare, con tutti i possibili vincoli e vantaggi connessi. Il procedimento evolve attraverso una serie di passaggi di tipo "go/no go", in cui il management dell'impresa decide se il mercato oggetto di attenzione ha i requisiti minimi per procedere oltre. Nella fase conclusiva si dovrebbe quindi poter giungere ad un numero ridotto di mercati attrattivi. Lo scopo non è quindi arrivare subito ad individuare dei mercati *target*, ma definire una serie di condizioni minime che rendono interessante quel Paese per l'attività svolta dall'impresa ed escludere i mercati che non



risultano profittevoli per l'impresa, così, da non essere sottoposti ad ulteriori analisi (Pellicelli G., 1990). I mercati che, invece, supereranno questo primo passaggio presenteranno un "clima positivo", in grado cioè di garantire buone potenzialità di sviluppo futuro.

Nella valutazione di attrattività di un Paese si fa riferimento sia ad una sua valutazione generale – che dipende dalle caratteristiche macroeconomiche e ambientali generali – sia ad una speciale di stima del mercato rispetto alla tipologia di prodotto offerto.

Nella valutazione dell'attrattività generale di un Paese non si fa soltanto riferimento ad elementi esclusivamente economici ma si analizzano anche altri sottoinsiemi del macro-ambiente, quali quello culturale, politico e legale.

In relazione all'elemento economico risultano essenziali le considerazioni circa l'entità e la struttura della popolazione e la distribuzione della ricchezza, attuale e prospettica. Tra questi elementi sussistono, infatti, importanti interrelazioni, che è necessario analizzare attentamente per poter comprendere come l'ammontare, la struttura e l'incremento della popolazione interagiscono con lo sviluppo economico del Paese.

All'analisi delle variabili demografiche (numero di abitanti, distribuzione della popolazione per classi di età e per gruppi sociali, dispersione della popolazione dal punto di vista geografico) è utile correlare l'analisi di fattori economici quali:

- il reddito pro-capite: questo primo indice consente di suddividere i Paesi secondo il potere di acquisto medio delle rispettive popolazioni (a condizione, però, di essere omogeneizzato dal punto di vista valutario);
- il Prodotto Nazionale Lordo (PNL): consente di stimare la dimensione del mercato, classificando i Paesi sulla base del grado di industrializzazione raggiunto (Guerini C., 1997).

Questa relazione tra variabili economiche e demografiche può essere un utile strumento per prevedere la possibile evoluzione del contesto oggetto di analisi.

In seconda battuta è opportuno valutare l'elemento culturale, fattore importante per comprendere appieno quelli che sono i gusti, i bisogni, gli usi e le tradizioni dei consumatori e poter individuare i loro comportamenti più significativi (Rossi M., 1997). La cultura, essendo infatti un qualcosa che fa parte integrante della vita quotidiana dell'uomo, influenza il comportamento di tutti i soggetti che operano nell'ambiente sottoposto al suo influsso, siano essi consumatori, acquirenti o venditori, in un modo che non sempre è facilmente comprensibile. Proprio per questo, nel processo di selezione dei mercati, è importante valutare attentamente l'elemento culturale. L'evidente presenza di differenze culturali nasconde la difficoltà nell'essere capaci di individuarle,

dato che risulta problematica la stessa definizione di cultura e l'individuazione dei valori tipici per ogni Paese (Rispoli M., 1994).

L'impresa dovrà quindi concentrare la propria attenzione e cercare di assumere informazioni, su quelle variabili che maggiormente influenzano le sue scelte, tra cui: la lingua, la religione e i modelli di interazione sociale.

Il terzo elemento a cui far riferimento è quello politico.

La valutazione della situazione politica è sicuramente un dato importante nell'influencare la scelta tra un Paese ed un altro; infatti l'esistenza di uno stato efficiente è un elemento fondamentale al fine di garantire regole eque e istituzioni funzionanti e permettere, così, lo sviluppo del mercato. Senza di questo è quasi impossibile riuscire a sostenere uno sviluppo, sia economico che sociale. L'investitore straniero, più che quello locale, è obbligato a tenere in considerazione l'elemento statale, perché è con questo che si confronterà numerose volte nello svolgimento della sua attività, ed avendo un'opportunità di scelta cercherà di indirizzarsi dove avrà la possibilità di trovare una certa "correttezza" e trasparenza politico-istituzionale (Rossi M., 1997).

Tra i numerosi elementi che possono essere presi in considerazione per individuare un "indicatore generale", in grado di misurare, per grandi aree regionali, la "credibilità" delle strutture istituzionali, tre possono essere considerate nello specifico: la prevedibilità legislativa, la percezione della stabilità politica e la corruzione.

Mentre l'individuazione dei vari elementi che possono rientrare nel rischio politico è relativamente facile, una loro valutazione è molto più complicata; un metodo per cercare di aiutare i manager dell'impresa nella valutazione del rischio politico consiste nel ricondurre questa analisi ad un processo suddiviso in quattro passaggi. Il primo passo è una valutazione del generale rischio di instabilità nel Paese oggetto di analisi; il secondo consiste nel valutare il rischio di proprietà e di controllo (cioè la possibilità che il governo locale possa dar luogo ad espropriazione o ad altre forme di requisizione dell'investimento attuato dall'impresa estera) e del rischio operativo (il che implica l'analisi dell'influenza che il governo può avere nella realizzazione del profitto). L'ultimo passaggio riguarda la valutazione del rischio di trasferimento, il quale consiste in possibili restrizioni nella fuoriuscita di moneta, sotto forma di dividendi, interessi, rendite o capitali, verso i Paesi da cui l'impresa che ha effettuato l'investimento proviene. Questo rischio risulta essere gravoso soprattutto per le imprese che provvedono periodicamente a trasferire i proventi derivanti dalle attività estere verso la casa madre.

Le valutazioni prodromiche alla decisione e alla scelta dei Paesi nei quali operare devono necessariamente essere ben ponderate e frutto di un'attenta elaborazione strategica che inglobi le considerazioni che riguardano gli obiettivi dell'azienda, la posizione internazionale ricercata, le caratteristiche del mercato. Di conseguenza la valutazione *ex ante* l'ingresso in un mercato estero

dovrebbe considerare due aspetti (Valdani E., Bertoli G., 2006): l'attrattività del Paese (inteso come dimensioni e caratteristiche del mercato, potenzialità, opportunità/minacce); e l'accessibilità del Paese (fattore condizionato dalla presenza e dall'altezza delle barriere all'entrata).

### *Le modalità di insediamento delle attività internazionalizzate*

Dopo aver deciso di operare in un determinato Paese, l'impresa deve scegliere il modo migliore di ingresso nel mercato selezionato. Indubbiamente la definizione della strategia di entrata sul mercato selezionato è una delle decisioni più critiche per l'impresa, un fattore chiave per la sua flessibilità strategica, che condiziona le future scelte e operazioni internazionali. La modalità di ingresso, infatti, è una scelta rilevante non solo per l'entità dell'investimento che essa può comportare ma anche per la sua difficile reversibilità nel breve periodo.

È evidente che questa decisione risulta determinata da numerosi fattori, i più importanti sono da ricollegare al grado di coinvolgimento che l'impresa dimostra verso l'internazionalizzazione, alla localizzazione geografica delle sue attività, al tipo di prodotto e alle politiche di prezzo che si vogliono attuare. Inoltre, è importante sottolineare che l'impresa non segue un processo sequenziale per tutti i mercati in cui decide di entrare, ma valuta la modalità migliore sulla base dei suoi obiettivi e delle caratteristiche del mercato.

Attualmente le strategie di internazionalizzazione coinvolgono sempre più spesso tutti gli stadi della catena del valore, configurandosi con modalità organizzative che consentono di gestire attività disperse in tutto il mondo. L'approccio strategico delle imprese operanti nei mercati internazionali si configura quindi con la realizzazione di una o di tutte le forme di internazionalizzazione possibili: l'approvvigionamento, la ricerca e sviluppo, la produzione e la distribuzione (ai quali si può aggiungere anche l'internazionalizzazione finanziaria derivante dalla quotazione in borse estere).

Limitando l'attenzione alla sola fase distributiva (la cosiddetta internazionalizzazione commerciale) possiamo notare la molteplicità di alternative possibili (elencate secondo un *continuum* crescente di controllo e di costi).

La prima modalità possibile è la strategia di esportazione indiretta. Questo tipo è il modo più semplice per operare in un mercato estero, ed è particolarmente attraente per le imprese di minori dimensioni, le quali operando su piccola scala possiedono risorse economico-tecniche e disponibilità umane limitate. Con essa infatti il produttore si appoggia ad un intermediario il quale provvede a far penetrare il prodotto sul mercato.

La seconda è rappresentata dalla vendita diretta all'estero (o esportazione indiretta), con essa l'impresa si sostituisce agli importatori nel canale di ingresso, entrando così in contatto con i distributori locali, o direttamente

con i consumatori. Questa modalità, senz'altro più costosa delle precedenti, consente una presenza più stabile sui mercati esteri, non più soggetta al potere degli intermediari (Foglio A., 1995). L'esportazione diretta può realizzare mediante l'utilizzo di forza vendita del produttore, attraverso agenti esteri o con filiali di proprietà.

La terza, invece, riguarda la concessione di licenze, e la realizzazione di *joint venture*. Queste modalità consistono nell'associarsi a soggetti locali per provvedere alla produzione e/o commercializzazione dei propri prodotti sul mercato. Con la prima delle due si stipula un accordo con il quale l'impresa concede ad un soggetto locale il diritto all'utilizzo di una tecnologia produttiva, un marchio, ecc.; nel secondo si ha la costituzione di un nuovo soggetto, il cui controllo è esercitato contemporaneamente dalle società fondatrici. Entrambe facilitano l'ingresso nei mercati stranieri in quanto permettono lo sfruttamento reciproco di competenze e risorse possedute dalle imprese che si accordano.

Infine, la modalità più impegnativa è rappresentata dall'investimento diretto all'estero (IDE) con il quale l'impresa provvede alla costituzione di un'unità operativa adibita alla produzione e/o alla commercializzazione. Quest'ultima tipologia di strategia di ingresso nei mercati esteri è senz'altro la più rigida ma è anche quella che consente un rapporto più diretto con il mercato.

Appare ovvio che la scelta circa la modalità di ingresso ottimale dipenda da una molteplicità di fattori quali la tipologia di prodotto, l'attrattività del mercato, le prospettive di lungo periodo dell'azienda, il comportamento dei concorrenti.

Solitamente l'internazionalizzazione commerciale prende avvio con la scelta della combinazione reputata più opportuna fra i tre fattori seguenti (Valdani E., Bertoli G., 2006): i Paesi verso i quali orientare il proprio prodotto; i segmenti di domanda da servire nei singoli Paesi individuati; i prodotti da offrire ai segmenti di domanda selezionata (la gamma di prodotti).

Ognuna di queste variabili può assumere dimensioni diverse e comporta scelte ipoteticamente autonome e indipendenti tra loro. In linea generale la scelta dell'ampiezza dei segmenti da servire e della gamma di prodotti da costituire è influenzata sia dalla combinazione prodotto-mercato utilizzata nel mercato di origine sia dal tipo di clientela incontrata nei mercati esteri, con i seguenti problemi derivanti dalla dicotomia adattamento-standardizzazione.

In particolare un'azienda quando decide di fare ingresso in un nuovo mercato ha davanti a sé varie opzioni possibili.

La prima è quella dell'espansione semplice che consiste nel rivolgersi agli stessi segmenti di mercato del Paese di origine utilizzando gli stessi prodotti.

La seconda è quella concentrata nello sviluppo del prodotto con la quale, consci delle diversità del mercato, si creano nuovi prodotti rispetto a quelli offerti nel proprio Paese.

La terza riguarda invece lo sviluppo del mercato che consiste nel rivolgersi a segmenti diversi rispetto a quelli serviti nel Paese di origine utilizzando gli stessi prodotti, realizzando quindi un loro diverso posizionamento.

Infine, la diversificazione che consiste nell'introdursi nei nuovi mercati con nuovi *business* (nuovi prodotti per segmenti e mercato diversi).

### *Le strategie di internazionalizzazione dei beni ad elevato valore simbolico*

L'internazionalizzazione dei beni ad elevato valore simbolico (di cui l'abbigliamento ne è un chiaro esempio) tiene necessariamente conto di variabili per certi versi diverse da quelle delle imprese che operano nei settori industriali.

L'importanza del momento distributivo o delle politiche pubblicitarie rappresentano infatti delle scelte strategiche che vanno viste non soltanto sotto il profilo economico di breve periodo ma in un'ottica allargata riconducibile alla percezione del cliente.

Il presidio dei canali distributivi a livello internazionale è ad esempio un chiaro segnale che dimostra che le aziende di moda necessitano di dotarsi di un marchio-insegna riconoscibile che faccia dell'"esperienza di acquisto" un elemento motivante per la riconoscibilità del prodotto e per la fidelizzazione del cliente.

C'è ovviamente da tener presente che gli aspetti dimensionali influenzano molto le scelte della tipologia di internazionalizzazione da adottare. La grande impresa ad esempio sviluppa reti di vendita monomarca controllati direttamente, con ingenti investimenti nei mercati strategici (privilegiando gli IDE nei Paesi a più alta attrattività e il *franchising* in quelli meno profittevoli) supportati da consistenti campagne pubblicitarie. Le piccole e medie imprese invece realizzano forme di presidio dei mercati meno pervadenti, adottando accordi interaziendali e privilegiando il *franchising*.

Tali differenze le si riscontrano anche rispetto alla tipologia di azienda e al *target* di mercato al quale esse si rivolgono.

Le aziende con una tradizione consolidata e una marca forte, ad esempio, hanno adottato un approccio estensivo (Lorenzoni G., Manaresi A., 2001) con aperture selettive ma ad alta visibilità internazionale con punti vendita principalmente di proprietà, utilizzando il *franchising* per i mercati meno strategici.

Le aziende che invece puntano all'accessibilità del prodotto (e non all'immagine di esclusività) realizzano invece percorsi di internazionalizzazione che mirano all'entrata contemporanea in un grosso numero di mercati esteri, cercando di essere presenti nelle zone centrali delle città e ad alta attrazione di clienti. Quest'ultimo è proprio il caso delle catene di abbigliamento che realizzano forme di presenza capillare in modo da amplificare la notorietà dell'insegna.

Generalmente i fattori che hanno favorito l'internazionalizzazione della distribuzione dei beni ad alto valore simbolico (Mosca F., 2005) sono stati:

- L'esistenza di un segmento transnazionale di consumatori che presentano caratteristiche simili;
- L'omogeneizzazione a livello globale dei modelli di acquisto e di consumo;
- La necessità di allargamento del mercato nazionale verso mercati simili a livello globale tali da poter garantire un potenziale di mercato adeguato;
- La presenza di economie di "replicazione" della distribuzione.

### *Lo scenario attuale tra minacce e opportunità*

Il recente, e sempre più forte, spostamento del baricentro produttivo verso i Paesi a basso costo, la liberalizzazione del mercato e la riduzione della spesa nel settore moda costituiscono delle minacce che preoccupano in modo giustificato la maggior parte dei Paesi industrializzati.

La crisi del settore e di quelle aziende che non sono riuscite a posizionarsi adeguatamente rispetto ai cambiamenti degli ultimi anni sono, infatti, il sintomo più evidente di un sistema che richiede un pronto rinnovamento.

Le grandi catene distributive di abbigliamento, di fronte a questo scenario, sono una delle poche categorie che è riuscita a registrare tassi di crescita quasi ovunque. Tali aziende famose per la loro configurazione di "macchine perfette del *low cost*", sono state, infatti, in grado di mantenersi competitive a livello mondiale sapendo gestire un efficiente dislocamento delle proprie attività.

L'assunto di partenza di questo lavoro nasce, infatti, dalla considerazione che non soltanto le loro politiche di gestione, ma anche le strategie di internazionalizzazione, presentano sostanziali differenze rispetto alle altre aziende che operano nel settore moda; fattori che spesso le hanno favorite nel raggiungimento dei differenziali competitivi.

L'orientamento strategico di queste aziende è dichiaratamente globale e punta a rivolgersi al segmento sovranazionale presente in Paesi anche diversi culturalmente, creato in seguito ad una diffusa omogeneizzazione dei gusti e delle tendenze moda di media gamma.

Sotto il profilo della configurazione internazionale il ripensamento della localizzazione dell'intera catena del valore ha, infatti, indotto all'adozione di modalità applicative diverse rispetto all'allargamento in senso spaziale delle reti di approvvigionamento, di produzione e di distribuzione. Mentre in merito a questa ultima attività appare evidente la diffusione di punti vendita in tutto il mondo con il largo impiego del *franchising* (e non solo); le attività poste a monte evidenziano una direzione non troppo scontata. È evidente che la gestione della *supply chain* dei prodotti finiti sia finalizzata alla minimizzazio-



ne dei costi, ma è altrettanto evidente che questo non è l'unico aspetto fondamentale da considerare nel settore oggetto di riferimento. Il vincolo imposto dalla riduzione del *lead time* delle collezioni, in risposta ai decrescenti tempi di attesa dimostrati dal mercato, concentrano sempre più spesso le decisioni localizzative sul fattore tempo, portando a privilegiare Paesi a basso costo non eccessivamente lontani. La Cina, per esempio, che innegabilmente rappresenta una discreta percentuale nella produzione totale dei capi di abbigliamento presenti nei loro assortimenti, raffigura un mercato dal quale importare soltanto le collezioni *basic*. Invece, le collezioni a maggior contenuto moda sono centralizzate nei distretti industriali presenti nei rispettivi Paesi d'origine o delocalizzate in Paesi fisicamente vicini (come l'area mediterranea per le catene dell'Europa continentale); dai quali i costi e i tempi di trasporto possono essere più contenuti.

Le catene distributive di abbigliamento italiane adottano strategie di internazionalizzazione simili a quelle intraprese dai grandi *retailer* sopra ricordati. Da lato produttivo va però sottolineato che l'esperienza e la competenza dei confezionisti italiani pone un'ulteriore riflessione circa la delocalizzazione delle attività a monte della filiera. L'adozione delle logiche di veloce risposta al mercato fanno, come già detto, preferire i Paesi a basso costo più vicini geograficamente, ma per le creazioni di maggiore qualità e per le fasi di rifinitura stilistica l'Italia rimane ancora il Paese di riferimento. Per fare in modo che tale convenienza permanga serve un maggior coordinamento di filiera e un più intenso sfruttamento delle potenzialità dei distretti.

Spesso le piccole e medie imprese produttrici rimangono infatti estranee dall'accesso della grande distribuzione internazionale. Le limitate capacità in termini economici ma anche di spirito proattivo rendono infatti isolate le iniziative di coloro che riescono a "agganciare" la grande distribuzione.

Ciò che risulta chiaro è che la singola impresa si sente sempre più nella necessità di muoversi all'interno di una rete per poter giocare le proprie carte nella competizione internazionale.

In un mondo nel quale le comunicazioni tra un Paese e l'altro sono più semplici e le distanze si riducono, le barriere all'entrata per le PMI rimangono sempre quelle derivanti dalla mancanza di una gestione condivisa che consenta loro di operare su grandi numeri.

Analizzando i contesti locali, ed in particolare il tessuto fiorentino dei produttori di abbigliamento, ci si rende infatti conto dell'esistenza di un potenziale spesso inespresso e che solo talvolta raggiunge gli onori della ribalta nella GDO internazionale. Chi riesce è senz'altro chi utilizza i canali preferenziali dell'intermediazione, i *buying office* ad esempio rappresentano un punto di riferimento importante per la distribuzione americana.

D'altra parte c'è anche chi, solo con le proprie forze, raggiunge i mercati esteri convertendo la loro natura originaria di produttori in forme di distribu-

zione identificate dal proprio marchio-insegna. Un sempre maggior numero di imprese di abbigliamento, infatti, si orienta verso l'integrazione a valle, conscie del fatto che la generazione del valore per il cliente si crea sempre più spesso nell'anello terminale della filiera. Le motivazioni di tale operazioni vengono identificate nella volontà di comunicare il valore della marca, di intessere relazioni dirette con i consumatori, di recepire da tale rapporto importanti spunti di marketing.

Ciò ancora una volta porta a considerare che è sempre il cliente a determinare successi e sconfitte in un settore come quello dell'abbigliamento nel quale, benché si producano e vendano beni primari, il fare impresa è sempre più spesso un'“azione ardua” (Ciappei C., 2005).





## CAPITOLO PRIMO

### L'AFFERMAZIONE COMPETITIVA DELLE CATENE DISTRIBUTIVE

Il settore dell'abbigliamento, così come gli altri comparti che rientrano nel “sistema moda” (pelletteria, calzature ed accessori), sta attraversando una forte evoluzione sia nell'orientamento strategico sia nelle prospettive di sviluppo più frequentemente adottate. La crescente internazionalizzazione produttiva e distributiva, la tendenza verso una sempre più accentuata aggregazione commerciale e la maggiore consapevolezza del consumatore nei comportamenti di acquisto, sta conducendo verso una rinnovata complessità del settore.

L'attuale contesto competitivo, caratterizzato da livelli di crescita ridotti e da alta variabilità della domanda, ha portato al superamento definitivo dell'approccio artigianale – che per molto tempo ha caratterizzato il settore – conducendolo verso un orientamento manageriale focalizzato sull'efficienza aziendale e sull'efficacia dell'offerta commerciale.

In merito al primo obiettivo la tendenza è quella di internazionalizzare e rendere flessibili le fonti di approvvigionamento e le fasi di produzione in modo da sostenere la sempre più accentuata concorrenza sui costi derivante dall'allargamento della competizione a livello globale. Questo è ottenibile grazie ad una riorganizzazione per processi dell'attività aziendale accompagnata da un'informatizzazione integrata della rete.

Parallelamente la forte competizione sul tempo, basata sull'obiettivo di ridurre i tempi di risposta al mercato, spinge le aziende a ricercare economie di velocità e a ridefinire la propria struttura logistica.

L'efficacia dell'offerta commerciale, invece, viene realizzata attraverso l'innovazione dei *format* distributivi, la maggiore attenzione verso il servizio offerto ai consumatori e l'incremento di risorse destinate a sostenere le politiche di marca e di immagine.

Nonostante l'accesa competitività e l'attuale maturità del settore, le aziende di abbigliamento dimostrano la capacità di raggiungere una profittevole redditività grazie anche al continuo allargamento e rinnovamento della domanda. Raggiungere questo intento è possibile con una maggiore attenzio-

ne verso le leve che determinano la soddisfazione del cliente. Partendo dagli aspetti che riguardano i caratteri intrinseci del bene (materiali, modello, lavorazione) e il suo utilizzo (funzioni d'uso, praticità, durata), le attuali esigenze del consumatore si caratterizzano maggiormente per una forte autonomia (la saturazione delle esigenze primarie espresse dalla domanda conduce ad una maggiore articolazione delle aspettative sempre più connotate da bisogni strettamente personali e non necessariamente di omogeneizzazione ad un gruppo) e selettività di giudizio. Diventano quindi fondamentali le valutazioni circa il mix qualità-prezzo-*styling* dei prodotti commercializzati e lo sviluppo di efficaci e innovative politiche di comunicazione. Inoltre diventano determinanti, soprattutto per le aziende che si caratterizzano per una politica di *power brand* (queste aziende che fanno dell'accessibilità l'aspetto caratterizzante della propria offerta (Saviolo S., Testa S. 2006), si differenziano da quelle *exclusive brand* che concentrano la propria attenzione strategica sulla qualità del prodotto e sulla riconoscibilità dello stile), la notorietà del marchio e l'accessibilità dell'offerta ottenibili con il presidio dei canali distributivi.

L'assunto di partenza di questo capitolo introduttivo nasce dalla riflessione che, per competere con successo in un ambiente in continua evoluzione, le imprese devono implementare un alto grado di coordinamento lungo l'intera catena del valore, attraverso sia un efficiente scambio informativo sia una più razionale ripartizione del rischio commerciale. La capacità di creare valore in favore del consumatore si realizza, infatti, sempre più spesso nel rispondere velocemente e coerentemente a quanto espresso dal mercato, obiettivi raggiungibili dalle imprese soltanto adottando un'ottica di gestione sistemica. Da questa considerazione emerge la riflessione circa il successo competitivo delle catene distributive, le quali sfruttando i loro naturali punti di forza in termini di economicità, negli ultimi anni sono state capaci di affermarsi con una formula distributiva originale, una forte identità d'insegna e un atteggiamento di apertura nei confronti delle innovazioni di processo.

### 1. *Le criticità del settore dell'abbigliamento*

Il settore dell'abbigliamento rappresenta la fase terminale della filiera produttiva. Preceduto dal comparto delle fibre e del tessile, esso rappresenta il momento di maggior contatto con il sistema distributivo.

La diversità delle aziende che vi operano fanno dell'abbigliamento un settore molto frammentato. Molteplici sono gli elementi differenzianti: la tecnologia utilizzata, la funzione d'uso che soddisfano, il gruppo di clienti ai quali si rivolgono sono solo gli elementi più evidenti. Facendo riferimento alla struttura delle imprese possiamo ad esempio distinguere tra le grandi aziende industriali (caratterizzate da un'alta gamma di prodotti rivolti a diversi segmenti di mercato e da una forte presenza internazionale), le medie aziende industriali

(focalizzate su specifici comparti produttivi, con un orientamento solitamente nazionale), le piccole aziende (produttrici di prodotti specializzati), le *griffes* internazionali (con una gamma molto diversificata e un orientamento internazionale). All'interno delle quali possiamo a loro volta distinguere tra aziende che operano con marchi industriali o marchi insegna, tra quelle che si rivolgono a clienti intermedi o finali, che operano tramite un canale diretto o indiretto.

Per quanto riguarda invece il sistema produttivo, le imprese vengono classificate in base alla logica operativa e alla tempistica di produzione che adottano. Quest'ultima caratteristica insieme alla frequenza di realizzazione delle collezioni, definiscono infatti tre diverse tipologie di aziende

Innanzitutto si ha la categoria delle imprese del *pronto-moda* le quali adottano una logica strategica "*pull*". Partendo da un'analisi dei segnali espressi dal mercato, il ciclo produttivo si completa nella produzione di lotti, solitamente di piccole dimensioni, lanciati sul mercato in tempi brevi e con continuità nell'arco della stagione di vendita ottenuti grazie ad una struttura produttiva flessibile e ad una gestione distributiva decentrata. In questo modo, posticipando il momento di composizione dell'offerta commerciale, si riducono i rischi legati alle previsioni sulla domanda e all'obsolescenza del prodotto. La reattività rispetto a quanto espresso dai clienti, ottenuta grazie alla prossimità con il mercato e alla velocità di risposta, conferisce a tali prodotti un alto contenuto moda.

La logica opposta è quella adottata dalle imprese del programmato, nella quale è il mercato a "seguire" il prodotto. Le aziende, infatti, elaborano prodotti che cercano di anticipare le tendenze del mercato affermandosi come *market maker* solitamente nelle fasce alte.

Mentre nel primo caso i rapporti con gli attori della filiera posti a monte sono maggiormente flessibili e basati su legami negoziali, la logica del programmato fa sorgere l'esigenza di una maggiore stabilità e coordinamento nelle relazioni che spesso richiedono l'internalizzazione o la *partnership* tra gli operatori. La maggiore rischiosità di questo ultimo sistema di gestione, sempre più spesso si traduce nella ricerca di una logica che unisce le due precedenti cercando di cogliere i vantaggi di entrambe.

La terza tipologia è infatti rappresentata dalle imprese del pronto-programmato che producono adottando la tradizionale gestione delle collezioni stagionali abbinando dei lanci di produzione *flash* in seguito alla lettura delle tendenze di mercato. L'obiettivo che si pongono è quindi quello di coniugare esigenze di velocità operativa e flessibilità strutturale con una programmazione produttiva basata sulla qualità.

Attualmente nel settore dell'abbigliamento si sta assistendo a sperimentazioni manageriali basate su una diversa gradazione dell'utilizzo contemporaneo delle logiche del "pronto" e del "programmato". Aspetti quali il *lead time* e il numero delle collezioni annue sono diventati i riferimenti di *benchmarking*

delle più moderne imprese moda, pertanto è diventato essenziale essere in grado di innovare le logiche gestionali di produzione in modo integrato e coerente con le imprese distributive.

### 1.1 Le relazioni verticali di canale tra industria e distribuzione

L'attuale evoluzione competitiva del sistema moda sta conducendo verso un ripensamento generale delle relazioni tra le imprese lungo la filiera produttiva. Attualmente, i rapporti tra industria e distribuzione, emergono in un'ottica non più indipendente o soltanto negoziale, ma manifestano invece forme di competizione di tipo verticale comportando di conseguenza l'allargamento dell'arena competitiva. Nell'analisi storica dei rapporti di potere all'interno del canale si evidenzia la presenza di casi opposti di *leadership* dell'industria o di *leadership* della distribuzione – questi ultimi attuali soggetti del processo di modernizzazione del canale con il passaggio dal primo al secondo modello – ma anche due ulteriori casi che rappresentano realtà nelle quali non è possibile individuare un *leader* di canale. Qui sintetizziamo i vari scenari.

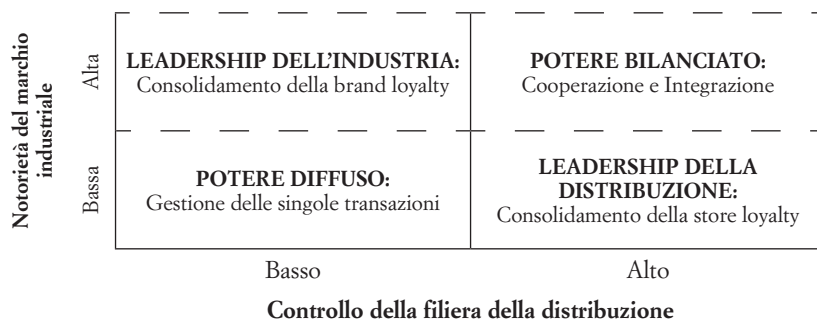


Figura 1: I rapporti verticali di canale

Fonte: *Adattato da Zaghi K., 2003*

Tradizionalmente il rapporto produttore-distributore è stato caratterizzato da un potere contrattuale a favore del primo, il quale riusciva a conquistare la fedeltà dei clienti investendo sulle politiche di *brand loyalty* (Aaker D. A., 1997). Questa politica riusciva, infatti, da un lato, ad instaurare una relazione diretta con i consumatori, e dall'altro ad aumentare il grado di differenziazione dei prodotti.

Con l'andare del tempo nel settore dell'abbigliamento è risultato sempre più evidente come la generazione del valore di marca non possa più prescindere dal momento della commercializzazione del prodotto. Con la nascita della distribuzione moderna, infatti, accompagnata da un suo progressivo incremento dimensionale, si è assistito alla prima spinta verso il cambiamento

che ha portato l'industria a non essere più in grado di esercitare il ruolo di *channel leader*. La distribuzione ha, infatti, cominciato ad esprimere la propria individualità diventando un canale di contatto preferenziale per i clienti ponendosi obiettivi propri di marketing riuscendo ad incrementare la propria quota di mercato rispetto a quella dei produttori. "La pre-condizione perché si ponga il problema dei rapporti industria-distribuzione è la nascita di una distribuzione che assuma una propria soggettività di comportamento, esprimendo politiche di marketing indipendenti da quelle dei produttori, in un contesto in cui i rapporti di forza non siano più inequivocabilmente a favore dell'industria" (Pellegrini L., 1990).

L'introduzione della marca commerciale e l'affermazione della *store loyalty* sulla *brand loyalty* sono gli elementi che maggiormente stanno caratterizzando la moderna distribuzione e ridimensionando il potere dell'industria all'interno del canale. Tali mutamenti conducono al superamento della situazione in cui i produttori vendevano ai clienti tramite la distribuzione, facendo emergere un sistema nel quale i produttori vendono alla distribuzione senza avere contatti con i clienti. Tale differenza ha forti implicazioni strategiche.

Innanzitutto, il rapporto con il cliente viene gestito dalla distribuzione e di conseguenza viene ridotto il contatto – anche informativo – tra produttori e clienti.

In secondo luogo, la strategia commerciale attivata dalla distribuzione sui luoghi di acquisto tende a privilegiare come obiettivo quello della gestione della vendita dell'intero assortimento, non focalizzandosi nella promozione dei singoli prodotti (tale fenomeno è portato alle estreme conseguenze nei punti vendita multimarca nei quali la gestione delle leve pubblicitarie delle singole marche è penalizzata). Così facendo le politiche promozionali si concentrano sempre di più sul punto vendita e sempre meno sulla valorizzazione del *brand*. Di conseguenza, mentre il distributore riesce efficacemente a legare il cliente alla propria struttura di vendita, il produttore non riesce più nell'intento di fidelizzarlo al proprio prodotto e alla propria immagine. Nel settore dell'abbigliamento questo fenomeno si è diffuso con l'espandersi del dettaglio specializzato e con l'affermarsi del *franchising* come politica distributiva. Questo ha portato ad un vero e proprio spostamento del baricentro strategico della filiera verso la distribuzione inducendo una profonda modifica dei rapporti verticali di canale rispetto al modello tradizionale (la relazione con il consumatore, soprattutto nel settore dell'abbigliamento, si connatura di aspetti emozionali (Castaldo S., Botti S., 1999). Tale relazione è attivata particolarmente nel luogo di acquisto nel quale si raggiunge il massimo grado di interazione con il cliente stesso e nel quale si concretizza la strategia commerciale).

Analizzando nello specifico si nota, ad esempio, che a partire dagli anni Novanta si registra un'inversione di tendenza nella tipologia di clientela delle imprese produttrici di tessuto. Tradizionalmente questa categoria era rappre-

sentata dal confezionista, mentre successivamente è andata crescendo la presenza di clienti operanti essenzialmente come dettaglianti di abbigliamento (*retailer*) registrando un forte aumento del loro peso sul mercato. Il passaggio da un cliente “confezionista” ad un cliente “*retailer*” porta a cambiamenti del sistema di gestione del produttore, che non corrisponde più ad un’impresa industriale ma ad un’impresa commerciale.

La crescente importanza strategica della distribuzione si è accompagnata ad una vera e propria riqualificazione dell’offerta distributiva la quale, guidata dall’obiettivo di raggiungere una completa soddisfazione del cliente, ha sviluppato *format* distributivi innovativi (ad esempio la diffusione dei *concept store* ovvero spazi, mono o multimarca, all’interno dei quali la vendita di prodotti è ambientata in un contesto distintivo) (Saviolo S., Testa S., 2006) con una particolare attenzione verso il *visual merchandising* (in particolare si pone attenzione sul *layout* delle attrezzature definendo il percorso d’acquisto del consumatore, e sull’allocazione dello spazio espositivo). Risultano evidenti fenomeni quali ad esempio l’aumento delle quote di mercato delle grandi superfici di vendita e lo sviluppo delle catene al dettaglio.

Alla luce di queste trasformazioni il distributore è stato spinto a rivedere le proprie strategie di posizionamento tradizionale identificando nuove fonti di differenziazione.

Contemporaneamente all’ottica di concentrazione sull’insieme delle esigenze di acquisto di uno stesso consumatore, si sono imposte logiche di aggregazione di categorie merceologiche, attuabili più facilmente all’interno della grande distribuzione specializzata. Seguendo l’ottica di *cross selling* sempre più spesso i negozi affiancano alla categoria merceologica “di punta” ulteriori prodotti complementari (tale opzione è finalizzata anche a stimolare acquisti d’impulso sul punto vendita).

Non va comunque dimenticato, che l’attenzione centrale sul punto vendita, non dipende soltanto da una logica di fidelizzazione e di *store loyalty*, in quanto il negozio rappresenta anche il momento nel quale si possono raccogliere informazioni circa il comportamento e le tendenze del mercato, aspetto molto importante in un settore in cui la domanda è variabile e difficilmente programmabile.

L’attuale evoluzione delle politiche distributive si è dimostrata coerente con i nuovi fattori critici di successo competitivo del prodotto moda, i quali non riguardano più esclusivamente il prezzo, ma si concentrano sulle altre leve di marketing e sulla capacità di offrire prodotti ad elevato contenuto moda e immagine.

In particolare, l’aumento della complessità della domanda e la criticità assunta dai contenuti immateriali dell’offerta, non ha solo condotto ad una maggiore concentrazione strategica sulle politiche distributive, ma ha indotto ad un ripensamento generale dei rapporti intercorrenti tra tutti gli attori della



filiera. Oggigiorno risulta pertanto più evidente la necessità di instaurare rapporti collaborativi tra gli operatori a monte e quelli a valle.

Tornando all'analisi dei rapporti di forza è possibile, infatti, identificare la presenza di un possibile rapporto bilanciato tra produttore e distributore, nel quale le interazioni non si basano più in una "battaglia per il controllo" ma si coalizzano nel raggiungere gli stessi obiettivi.

L'esigenza di mantenere livelli elevati di flessibilità accompagnati da una richiesta crescente di livelli di servizio, spingono, infatti, a considerare la creazione del valore come un processo che attraversa tutta la filiera, superando la tradizionale suddivisione in comparti separati. Spesso questa situazione si esprime come l'evoluzione della situazione in cui produttore e distributore hanno entrambi un basso potere all'interno della filiera, nel quale la competizione si basa essenzialmente su un confronto su singole transazioni. Questo tipo di rapporto si ha soprattutto quando il mercato si presenta estremamente polverizzato, e la differenziazione tra le due tipologie ancora non porta al prevalere dell'una sull'altra.

Attualmente, il settore dell'abbigliamento di media gamma si sta caratterizzando per una sempre più pressante *time-based competition* nella quale diventa importante saper "giudicare velocemente ciò che si vende e farlo arrivare nei propri negozi prima dei concorrenti" (Blackburn J.D., 1993). La riduzione del *lead time* della produzione, infatti, prevede sia una forte vicinanza con il mercato, sia una gestione coordinata di tutto il sistema logistico richiedendo la presenza di un efficiente scambio informativo – oggi facilitato dalla diffusione di tecnologie informatiche che consentono flussi bidirezionali all'interno della filiera – e contemporaneamente uno sviluppo culturale orientato verso l'integrazione della *supply chain*.

Il fabbisogno di integrazione tra industria e distribuzione si fonda sulla volontà di ottimizzare lo svolgimento delle operazioni (all'interno del sistema-canale il coordinamento tra le catene del valore si concretizza nella gestione sia di flussi logistici che di flussi informativi) e di conseguire significative sinergie per ottenere economie di scala in relazione alla compressione dei costi di approvvigionamento (visti gli alti volumi e la possibilità di acquistare da Paesi a basso costo) e dei costi logistici. Altro vantaggio derivante dalla gestione integrata di un *network* di aziende è ad esempio la possibilità di trarre complementarità dalle competenze e delle conoscenze dei singoli attori (in particolare nei processi di innovazione). La maggiore stabilità delle relazioni commerciali tra gli stessi comporta, inoltre, una riduzione dei fattori di incertezza che caratterizzano i rapporti in assenza di collaborazione.

Oltre all'efficacia economica si possono ricercare interazioni nelle politiche di *marketing management*, dando coerenza alle politiche dell'industria e della distribuzione. In particolare, tale fabbisogno di coordinamento nasce dalla presenza di aree di sovrapposizione tra le rispettive politiche di mercato.



Una prima area di condizionamento reciproco è quella della segmentazione della domanda. Ad esempio una volta che l'impresa industriale ha operato le proprie scelte di segmentazione, sceglierà come distributore del proprio prodotto un'azienda che persegue politiche di segmentazione compatibili. In realtà, il condizionamento potrebbe svolgersi anche in senso opposto, ovvero l'impresa commerciale che risponde ad una propria politica di segmentazione attraverso una particolare articolazione dell'assortimento, può vedersi limitata nel caso in cui l'offerta industriale non sia in grado di realizzare il livello di differenziazione definito, rendendo vana la scelta di segmentazione intrapresa (ovviamente tale reciproca influenza è tanto maggiore quanto più è elevata la coincidenza tra l'assortimento dell'industria e della distribuzione).

Un altro condizionamento può avvenire in riferimento al posizionamento della marca industriale. Partendo dal presupposto che la percezione che il consumatore ha nel punto vendita lo influenza molto nel suo comportamento di acquisto, le imprese industriali sono indotte a considerare la distribuzione non solo come un mezzo per accrescere la propria penetrazione commerciale, ma anche come uno strumento per incrementare la propria immagine di marca. "L'azienda industriale si rende conto sempre più spesso (...) del rilievo che (il distributore) è in grado di assumere nella valorizzazione dell'immagine dei prodotti e dei componenti dell'azienda proponente, visti come fondamentali elementi di formazione dell'immagine globale dell'azienda. Il dettagliante cioè cessa di essere un "mero distributore" di prodotti di marca e diventa un fondamentale elemento di trasmissione dell'immagine globale dell'azienda fornitrice" (Burrelli A., 1984). Di conseguenza per rendere coerente il condizionamento che la *store image* implica sul posizionamento percettivo della *brand image* nasce l'esigenza di detenere il controllo sulle politiche commerciali dei distributori; a partire dagli anni Ottanta, infatti, le aziende maggiormente impegnate nelle politiche di marca hanno optato verso forme distributive selettive o esclusive, ritenendo viceversa le politiche distributive multicanale rischiose sotto il profilo della coerenza tra posizionamento e immagine.

Il verificarsi di questa tendenza, non solo ha ridefinito nuovi equilibri di canale, ma ha implicato anche il diffondersi di strategie di gestione interaziendale basate sull'adozione di un atteggiamento collaborativo.

Tale coordinamento può instaurarsi secondo modalità di controllo diverso. Quella che consente il maggior grado di potere è l'integrazione verticale proprietaria che ha il vantaggio di comportare una gestione gerarchica unitaria, ma dall'altra ha lo svantaggio di implicare un maggior rischio commerciale e il sostenimento di investimenti superiori. Dal lato opposto si ha l'integrazione virtuale che è costituita da attori indipendenti – appartenenti alla stessa *supply chain* di un'impresa che operano attraverso meccanismi di mercato (in questo caso l'elevato livello di coordinamento è gestito da un *leader* di filiera

spesso posizionato nelle fasi a valle del processo produttivo) – che si coordinano con gli altri grazie soprattutto alla reputazione della marca o alla potenza dell'organizzazione commerciale, e che spesso sono legati da rapporti di dipendenza e bassa sostituibilità. In una posizione intermedia tra la gerarchia e il mercato si pone l'utilizzo di modalità contrattuali atte a definire il rapporto intercorrente fra le parti. Tali modalità intermedie di collaborazione richiedono una forte fiducia e conoscenza per far fronte alle problematiche di gestione derivanti dalla necessità di coordinare soggetti giuridicamente indipendenti. La forte diffusione del *franchising* nel settore dell'abbigliamento, lo fa spesso emergere come la soluzione ottimale per il consolidamento e lo sviluppo del controllo delle attività commerciali a valle.

Tali forme di integrazione tra produttori e distributori non solo eliminano la distinzione dei ruoli, ma conducono ad un cambiamento organizzativo delle imprese stesse. Il produttore che si integra a valle, per esempio, tradizionalmente caratterizzato da un *knowhow* prevalentemente manifatturiero, dovrà acquisire nuove competenze prima delegate al dettagliante diventando responsabile anche delle politiche di definizione dell'assortimento e di gestione delle leve di marketing; viceversa, il distributore che si integra a monte dovrà farsi carico anche della progettazione dei capi e della gestione della produzione, ovvero tutte le operazioni che tradizionalmente spettavano al fornitore.

La maggiore complessità derivante dalla nuova concezione organizzativa di queste aziende comporta una necessaria evoluzione nelle logiche di coordinamento e di gestione. L'integrazione è accentuata soprattutto nelle fasi di definizione del prodotto (attraverso le politiche di sviluppo congiunto), nella logistica e nella comunicazione, nelle quali le catene di abbigliamento hanno dimostrato la loro capacità di innovazione e di gestione comune.

Ciò che ne consegue è che si assiste ad una delimitazione sempre più sfumata tra le distinzioni precedentemente elencate delle aziende produttrici, ovvero mutuando l'originalità creativa del "programmato" e la semplicità produttiva e la rapidità delle aziende "prontiste" ne deriva una gestione che coniuga flessibilità, rapidità, personalizzazione e parallelamente prezzi contenuti e presenza capillare.

Secondo Da Villa e Panizzolo le relazioni tra committenti e subfornitori possono essere sintetizzate in tre categorie considerando la tipologia di impresa (programmato o pronto moda) e il livello di qualità (Da Villa F., Panizzolo R., 1996):

- Per le imprese del pronto moda, che mirano a realizzare prodotti di tendenza di medio-bassa qualità, è opportuno impostare i rapporti di subfornitura su basi essenzialmente negoziali;
- Per le imprese del programmato posizionate su un *target* medio, è maggiormente profitabile aumentare il grado di integrazione operati-

va fra gli attori coinvolti nella *supply chain*, per favorire una riduzione del *lead time*;

- Per le imprese del programmato posizionate su un *target* alto appare invece opportuno andare al di là di una integrazione puramente operativa per raggiungere invece una *partnership* strategica.

Visti gli attuali sviluppi del mercato si ritiene invece che una classificazione di questo non dia una visione idonea delle esigenze scaturite dal sistema moda. Per riuscire a coniugare le esigenze di velocità operativa e di flessibilità strutturale entrambe le logiche di gestione stanno infatti convergendo verso sistemi integrati nei quali il coordinamento e la capacità organizzativa diventano le nuove leve del vantaggio competitivo.

## 2. *Le tendenze evolutive del settore verso l'affermarsi delle catene distributive*

Negli ultimi anni il settore dell'abbigliamento si sta fortemente orientando verso strategie di innovazione distributiva. Esse, sempre più motivate da determinanti ambientali, si fondano sul ripensamento globale della funzione distributiva in una logica di sistema. L'ampliamento degli ambiti competitivi in senso sia orizzontale (con riferimento all'ingresso di nuovi intermediari) che verticale (tra i soggetti della filiera) al quale si aggiunge anche il cambiamento dei processi di acquisto dei consumatori, hanno di fatto messo in discussione le forme di distribuzione tradizionale. In particolare, tali innovazioni si focalizzano sia su una diversa concezione del punto vendita sia su una ridefinizione delle logiche interne che riguardano le relazioni di canale e la riorganizzazione gestionale dei flussi logistici ed informativi.

Le tendenze evolutive del settore dell'abbigliamento di media gamma dimostrano che il successo competitivo sta sempre più dirigendosi verso un'espansione delle aziende sia in senso spaziale – quindi internazionale – sia sotto il profilo del controllo di filiera. È evidente, infatti, anche nel comparto dell'abbigliamento la necessità di adottare un presidio della rete di vendita da ottenere tramite una maggiore integrazione a valle.

Dal punto di vista strutturale sembra evidente la tendenza verso una progressiva concentrazione dell'offerta distributiva che sta portando, già da alcuni anni, ad una perdita di importanza dei negozi indipendenti ed a una sostituzione del dettaglio tradizionale più marginale. Le problematiche della piccola dimensione specializzata stanno emergendo con forza soprattutto negli ultimi anni, nei quali, la rinnovata competizione sul prezzo e la loro inadeguatezza nel personalizzare l'offerta, fa pensare ad una loro ulteriore riduzione. La loro non adeguata abilità al rinnovamento – in molti casi condizionata dalla limitata managerialità che spesso le caratterizza – le rende incapaci di cogliere le opportunità di mercato.

La modernizzazione distributiva nel settore dell'abbigliamento di media gamma ha da qualche anno, invece, manifestato il successo delle catene distributive. È fuori dubbio che lo sviluppo di una catena di negozi consenta di ottenere i vantaggi legati al maggior controllo sulle leve di gestione (immagine, servizio alla clientela, assortimento). Dai dati dell'*Osservatorio Europeo del tessile abbigliamento* risulta, infatti, per l'Italia un incremento della presenza delle catene distributive (che passa dal 4% del 1989 al 15% del 1999 ad un valore per il 2005 del 28%) e una diminuzione del dettaglio indipendente (che passa da un 77% del 1989 al 46% del 2005). L'aumento della presenza delle catene è una tendenza diffusa in tutta Europa: nell'arco di tempo che intercorre tra il 1996 e il 2005 si è avuto un incremento del 10% in Francia, dell'11% in Germania, del 10% in Spagna. Allo stesso modo si registra una costante diminuzione dei negozi indipendenti con punte pari anche al 20%.

La distribuzione organizzata, a partire dagli anni Novanta, si è, infatti, affermata nel sistema moda internazionale da una parte come recettore delle tendenze in atto e dall'altro come propulsore del cambiamento di alcune logiche di gestione.

Esse si caratterizzano per essere costituite da più negozi al dettaglio accomunati da una stessa insegna e analoghi assortimenti, immagine e politiche commerciali. In particolare nell'abbigliamento la formula delle catene presenta principalmente due possibili varianti: il marchio industriale che si integra a valle aprendo negozi monomarca (come ad esempio ha fatto Benetton), oppure il caso dell'insegna commerciale che sviluppa una rete di negozi sul mercato nazionale e internazionale dopo aver integrato marchi con prodotti realizzati con *private labels* o con contratti in esclusiva. Entrambe, perseguendo strategie di crescita tramite integrazioni verticali a livello produttivo o distributivo, riescono a massimizzare l'efficienza produttiva e a raggiungere dimensioni internazionali.

Negli ultimi anni appare sempre più evidente come l'espansione internazionale stia sempre più coinvolgendo tutte le aree gestionali. Mentre inizialmente l'omogeneizzazione dei bisogni del settore aveva condotto verso la formazione di una distribuzione sempre più capillare a livello internazionale, l'accesa concorrenza sul prezzo registrata negli ultimi anni, ha spinto anche ad un ripensamento globale dell'intera *supply chain*. L'approvvigionamento e la produzione divengono fasi da internazionalizzare verso Paesi a basso costo richiedendo una maggiore attenzione alle funzioni logistiche che consentano soluzioni di coordinamento rapide ed affidabili.

Il controllo dell'intero processo consente all'azienda una concentrazione sulle logiche di efficienza produttive e distributive riuscendo da un lato a realizzare considerevoli economie di scala per effetto delle grandi quantità movimentate e della centralizzazione degli acquisti, e dall'altro di posizionarsi

con una formula distributiva originale e definita. Essa, infatti, si pone come una soluzione mista tra il negozio specializzato – nel quale il cliente riceve un trattamento personalizzato – e la grande distribuzione organizzata – con la quale condivide le economie di scala, ma non la spersonalizzazione della vendita. Solitamente è possibile distinguere le catene di “succursalisti” (formati da negozi di proprietà di un’unica azienda che affida la gestione ad un operatore che risponde direttamente alla società), da quelle in *franchising*, costituite da negozi legati ad un’azienda tramite contratti o accordi di esclusiva commerciale. In entrambi i casi, l’estesa visibilità della catena, accompagnata da una chiara identità di insegna, contribuisce a rendere attraente la propria offerta commerciale. Inoltre, l’ampiezza degli assortimenti e l’attenzione verso le tendenze di mercato creano motivi di richiamo per una clientela sempre più vasta; da un’indagine riportata su *Largo Consumo* n. 9/2004 si nota che le motivazioni più forti che spingono all’acquisto in una catena di abbigliamento sono: la convenienza (26,94% degli intervistati), l’assortimento (48,25%) la presenza di “prodotti moda” (16,57%).

Anche la comunicazione gioca un ruolo fondamentale, ingenti sono gli investimenti fatti in pubblicità e molte sono le modalità con le quali queste aziende riescono a distinguersi e ad attrarre la clientela nei propri negozi. In effetti, le catene hanno la possibilità di fidelizzare il cliente utilizzando tutte le leve di marketing oltre ad operare un’oculata segmentazione del mercato e un coerente posizionamento competitivo (e percettivo). Infatti, il fattore che maggiormente incrementa e diffonde la notorietà della loro insegna è senza dubbio la presenza capillare sul territorio e l’ubicazione nei centri storici delle città; si riscontra che il canale privilegiato per la conoscenza di un *megastore* appartenente ad una catena è proprio la sua ubicazione (63,25% degli intervistati), rispetto alla pubblicità (18,94%) e il passaparola (17,81%).

Sotto il profilo gestionale le catene distributive si sono poste al centro di numerose innovazioni di processo. Esse, spinte dal bisogno di coordinamento di attività disperse, sono state, infatti, promotrici di modalità di ottimizzazione della logistica non solo in termini di flussi di merci, ma anche di informazioni sul comportamento dei consumatori. La diffusione delle tecnologie informatiche, che permettono una connessione rapida per lo scambio e la raccolta dei dati dai punti di vendita hanno, di fatto, rivoluzionato le modalità di risposta al mercato e di programmazione produttiva. Facendo emergere una sempre più accesa competizione sul tempo (è l’area del *time management* a condizionare le logiche produttive e gestionali) in termini di riduzione del *lead time* delle collezioni e di pronta risposta alla variabilità della domanda, le catene distributive sono riuscite ad affermarsi grazie alla loro capacità di adattare le innovazioni tecnologiche e logistiche al proprio contesto operativo. Ciò che caratterizza particolarmente il loro attuale *focus*

è, infatti, una riorganizzazione per processi che passa attraverso un'informizzazione integrata della rete che permette una costante interfaccia tra logiche di vendita rispondenti al mercato e logiche di produzione coerenti con il coordinamento dell'intera filiera.

## 2.1 I fattori dell'attuale successo competitivo

Recentemente il settore dell'abbigliamento ha visto comparire forti cambiamenti nella sua struttura competitiva. In particolare a partire dal 2000 si sono verificati una serie di fattori macroeconomici che hanno condotto all'inversione di tendenza nella crescita dei consumi (ad esempio il rallentamento del Pil in tutti i Paesi industrializzati, la svalutazione del dollaro) che hanno modificato le consolidate posizioni competitive.

Fino a tale data, infatti, si registrava un andamento crescente dei consumi in tutti i settori della moda e soprattutto nelle fasce medio-alte e di lusso, mentre successivamente, si è registrata una riduzione dei volumi di acquisto e ad una maggiore attenzione sulla variabile prezzo.

Tale fenomeno ha così implicato uno "schiacciamento" della struttura del mercato comportando l'espansione della fascia medio-bassa a discapito di quella alta. La politica dei prezzi competitivi ha di fatto compresso in particolare i margini delle fasce alte.

La crisi quindi non solo ha fatto emergere le inefficienze delle aziende di alta gamma (le cui strategie si concentravano principalmente sulla forza del proprio marchio che fino ad allora erano rimaste nascoste dalla alta redditività), ma ha anche dimostrato l'affermarsi di nuovi protagonisti dotati della capacità di far leva su una strategia competitiva compatibile con i nuovi dettami del mercato.

Le catene di pronto-moda, in particolare, che già disponevano di un sistema innovativo (in quanto a veloce risposta al mercato e ad ampio assortimento a prezzi vantaggiosi) sono riuscite ad imporsi sulla scena competitiva del settore dell'abbigliamento e ad ottenere un'accelerazione in un periodo di crisi generale. In particolare le catene distributive estere (come ad esempio Zara, Hennes & Mauritz, e Gap), approfittando dell'omogeneizzazione delle abitudini di acquisto a livello europeo, sono riuscite ad ottenere risultati davvero incoraggianti. La loro politica distributiva internazionale, facilitata in molti Paesi dall'assenza di barriere all'entrata, ha consentito loro di diventare *leader* di mercato nel segmento di media gamma, ottenendo anche una diffusa riconoscibilità in tutto il mondo. In particolare, i fattori che hanno determinato il loro successo derivano essenzialmente dalla capacità di caratterizzare l'offerta con:

- Prodotti sempre attuali e corrispondenti alle preferenze del mercato;
- Prezzi competitivi;



- Collezioni continuative e *flash*;
- Immagine giovane.

Ciò che ha favorito il loro successo, soprattutto negli ultimi anni, è stata inoltre la loro capacità di connotare il prodotto di nuovi contenuti immateriali, attuando un posizionamento d'immagine alto, ma "democratico", che consente di considerare tali capi di abbigliamento pratici e moderni e allo stesso tempo dotati di stile. Il processo di "democratizzazione" della moda deriva dalla accresciuta importanza della produzione di massa e della centralità del sistema distributivo che ha consentito la diffusione di prodotti a basso prezzo che incontrano la preferenza di una larga parte della popolazione, così facendo sono usciti dalla logica "cheap" che non ha immagine (fattore che forse ha portato alla crisi di Upim), cercando di coniugare la logica competitiva basata sul prezzo con quella della riconoscibilità e dell'identità della marca.

Accanto alla competizione economica basata sulla capacità di produrre fatturato, utili e quote di mercato, si afferma sempre più anche in questo segmento di mercato, la "competizione simbolica" ovvero quella basata sul potere di attrazione che deriva sia dalle capacità comunicative del prodotto sia da quelle innovative e distintive dell'impresa. Fino a pochi anni fa la competizione simbolica era considerata come circoscritta alla fascia alta del sistema moda, la quale da sempre ha avuto una forte capacità di incidere sul gusto dei consumatori proponendo stili nuovi e distintivi. Le recenti politiche di immagine delle catene distributive hanno fatto emergere anche nel segmento di media gamma questa nuova fonte di comunicazione.

#### ALTERNATIVE FORME DI COMUNICAZIONE

Considerando nello specifico come queste ultime hanno interpretato le proprie politiche di immagine, si nota anche come all'interno di questo settore ci siano molte differenze. Ad esempio la comunicazione in Benetton, che da sempre si è contraddistinta con politiche pubblicitarie di forte impatto, ha sviluppato un vero e proprio centro di ricerca e sviluppo dedicato a tale scopo; dall'altra parte c'è l'opposta politica della spagnola Zara che evita qualsiasi forma di investimento in pubblicità, scegliendo invece di optare per una localizzazione strategica dei punti di vendita. Zara si inserisce, infatti, nelle zone più centrali delle città con *location* di tutto riguardo, ad esempio in Corso Vittorio Emanuele a Milano, in Oxford Street a Londra, nella Fifth Avenue a New York. Questo evidenzia come la *location* diventa sempre più frequentemente un fattore caratterizzante delle politiche di *store image*.

Ciò che emerge, in sintesi, è che tale successo competitivo deriva dalla loro capacità di concentrarsi contemporaneamente sul prodotto, sulla distri-

buzione, sul mercato, sulla comunicazione e sulla velocità di servizio sempre in un'ottica innovativa e pronta al cambiamento.

## 2.2 La gestione dei *trade off*

Le logiche di gestione attualmente adottate dalle catene distributive hanno in qualche modo messo in discussione alcune impostazioni strategiche tradizionali. Considerando, infatti, la maturità del settore (visti i bassi tassi di sviluppo del mercato) e l'alta quota di mercato detenuta da queste stesse aziende, saremmo convenzionalmente indotti nel considerarle come appartenenti alla categoria delle “*cash cows*” ovvero quelle aziende che nella matrice della Boston Consulting Group forniscono molta liquidità e ne consumano poca. Le implicazioni strategiche della matrice affermerebbero di utilizzare tale *business* come fonte di finanziamento per altre attività in settori con alti tassi di crescita o per diversificare il proprio portafoglio. Da ciò non apparirebbe necessario impiegare qui gli investimenti visto che tali attività già detengono una posizione di *leadership*.

La matrice crescita-quota di mercato della BCG considera l'attrattività del segmento di mercato e la competitività dell'impresa nello stesso. Essa è applicabile in questo contesto in quanto soddisfa l'ipotesi del modello che riguarda la presenza dell'effetto esperienza. Si può infatti affermare che in questa categoria di imprese la presenza di una quota di mercato relativa elevata implica un vantaggio di costi rispetto ai concorrenti. Le economie di scala, di velocità, di varietà che si andranno a considerare successivamente ne sono un esempio.

L'evidenza empirica dimostra invece che tali imprese attuano una politica di forte reinvestimento all'interno delle proprie attività per migliorare la razionalizzazione dei processi e la loro gestione efficiente. Il settore dell'abbigliamento, infatti, anche se mantiene bassi tassi di sviluppo è in realtà in forte evoluzione obbligando le imprese a mantenersi al passo con i tempi e a confrontarsi con una domanda sempre più variabile.

Ingenti, infatti, sono gli investimenti effettuati in innovazione, considerando per innovazione sia quella di prodotto (dal punto di vista della qualità, dell'adeguatezza, dello stile e dell'esclusività), sia quella di processo che riguarda le modalità di comunicazione, di distribuzione e di organizzazione della filiera.

Analizzando il profilo interno di produzione ed esterno di interfaccia con il mercato, si nota che le catene distributive hanno introdotto formule di gestione capaci di gestire dei *trade off* che difficilmente le aziende di piccole dimensioni e che non operano in una logica integrata possono attuare.

La prima considerazione si riferisce alla capacità di operare con un'alta velocità di produzione e di risposta al mercato mantenendo contemporaneamente dei costi bassi.



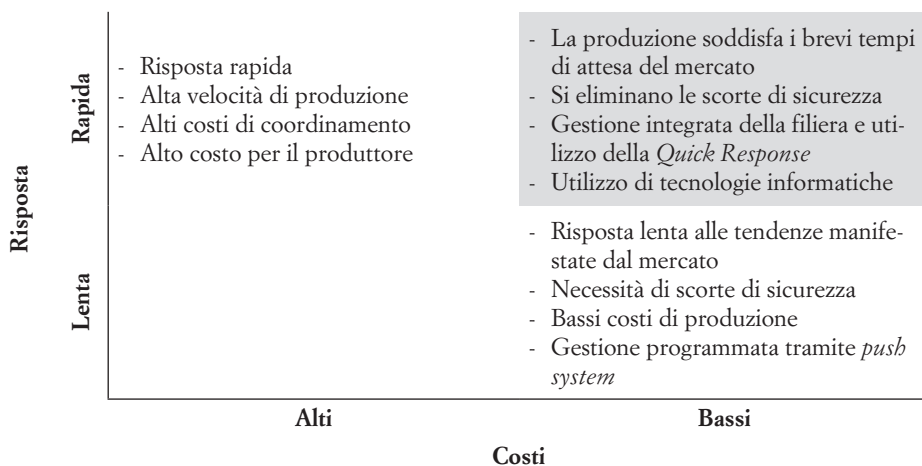


Figura 2: La logica di gestione che coniuga la velocità di risposta e i bassi costi

La chiave di successo delle catene distributive è rappresentata innanzitutto dalla loro capacità di adattare la propria offerta a quanto desiderato dalla clientela nel minor tempo possibile. Il tempo è uno dei fattori principali sia in riferimento alla velocità di risposta alle fluttuazioni della domanda, sia per quanto riguarda la capacità di lanciare sul mercato nuovi prodotti. Il problema sorge nel coniugare questo obiettivo con quello di mantenere bassi i costi (gli oggetti di riferimento sono: il singolo capo, la singola collezione, l'insieme delle collezioni e le attività di supporto delle aziende (Travaglini C., 1997). Di conseguenza la minimizzazione dei costi passa necessariamente da un'analisi specifica di tutte queste componenti). In particolare, in riferimento ad un'analisi complessiva, si nota come i costi che maggiormente influiscono non sono quelli specifici relativi al prodotto finale (tessuti, lavorazioni), quanto invece i "costi della complessità" che si ripercuotono sull'intera catena logistico-produttiva. Possiamo considerare ad esempio i costi relativi alla gestione degli approvvigionamenti (spesso lontani dagli stabilimenti produttivi), il rapporto con i fornitori, la gestione dei magazzini e delle spedizioni, il controllo della qualità all'interno dell'intera catena (tali costi che sono difficilmente rilevabili in via diretta normalmente rientrano nella categoria dei costi fissi industriali).

La logica di gestione consiste nella riconsiderazione di ogni fase della catena del valore finalizzata alla riduzione dei tempi. Partendo dalla compressione dei tempi di approvvigionamento (che si attua attraverso il governo dell'insieme dei rapporti di fornitura), e delle successive fasi di progettazione e di disegno che si svolgono in modo integrato rispetto alle tendenze espresse dal mercato, fino ad arrivare all'ottimizzazione dei tempi di produzione attraverso una gestione dei *layout* degli impianti che consentono una lavorazione a flusso continuo.

La gestione complessiva che si basa su consegne frequenti, si pone l'obiettivo di minimizzare le scorte di *work in process* e di prodotti finiti, coerentemente con la volontà di ridurre i costi e il rischio commerciale insito nella distribuzione di abbigliamento. Le catene distributive, avvantaggiate dalla loro configurazione integrata della filiera, sono, infatti, in grado di implementare la logica del *Quick Response* che riduce le inefficienze temporali presenti nell'intero processo dall'ideazione della collezione alla sua distribuzione.

Il secondo *trade off*, che in parte si ricollega a quello appena descritto, riguarda la capacità di ottenere contemporaneamente alta qualità e efficienza produttiva.

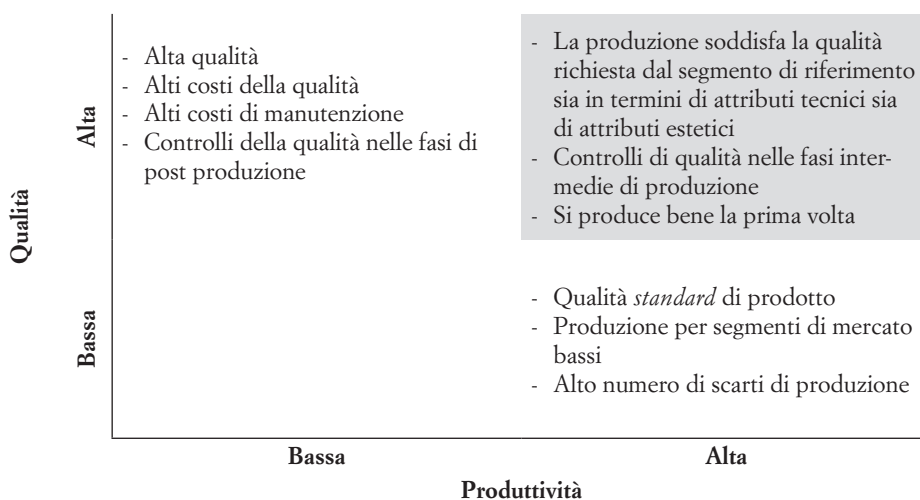


Figura 3: La logica di gestione che coniuga la qualità e la produttività

Come evidenziato precedentemente le catene di abbigliamento si dimostrano efficienti sia sul lato della coerenza esterna con quanto espresso dal mercato (quindi anche in termini di qualità), sia rispetto agli obiettivi interni di produttività.

In quanto al primo aspetto si può affermare che la configurazione delle loro attività produttive consente la realizzazione di capi di abbigliamento che incontrano le preferenze manifestate dal mercato sia in termini di attributi intrinseci (tessuti, colori) sia di tendenze moda. Proprio la gestione finalizzata alla riduzione del *lead time* consente una maggiore corrispondenza con i gusti del segmento vista la riduzione dei tempi di attesa dimostrati dal mercato.

Inoltre, la capacità di ottenere alti tassi di produttività deriva dalla possibilità di impostare i controlli di qualità della produzione non soltanto nelle fasi finali, ma anche in quelle intermedie, all'interno delle quali il capo di abbigliamento

introdotto viene “bloccato” se ne emerge una qualche difettosità. Così facendo si riducono gli scarti e i costi stessi della qualità che vengono ammortizzati nelle grosse quantità prodotte e ripartiti all’interno di tutta la filiera collegata.

Le tecnologie informatiche introdotte per coordinare il processo consentono di migliorare la produttività rendendo anche possibile una migliore gestione dei tempi e dei flussi dei materiali. Questi ultimi, in particolare, sono cadenzati in modo da evitare situazioni di sotto utilizzazione o colli di bottiglia.

Internamente la logica organizzativa si concretizza nella volontà di sfruttare le sinergie derivanti dalla presenza delle grandi quantità di produzione (con l’ottenimento di economie di scala), e parallelamente di beneficiare dell’esperienza accumulata dall’esecuzione nel tempo delle stesse operazioni (usufruendo quindi anche di economie di apprendimento).

Altro aspetto caratterizzante di questo modo di produrre è l’efficace gestione della varietà di prodotti. Basta entrare in un qualsiasi punto vendita per rendersi conto di quanto sia ampio l’assortimento offerto al pubblico, in termini di colori, tessuti, finiture e di quanto sia complesso il coordinamento gestionale che sta a monte della distribuzione. Le catene distributive sono riuscite a combinare tale caratteristica con un’alta efficienza produttiva. Baden-Fuller e Charles affermano che nei settori maturi le scelte dei dirigenti di imprese possono essere rivolte a incrementare la varietà di produzione o l’efficienza, ma non a raggiungerli contemporaneamente entrambi in quanto li considerano incompatibili (Baden-Fuller C., Charles W. F., 1995). Le catene distributive di abbigliamento hanno invece dimostrato che questo è un traguardo realizzabile.

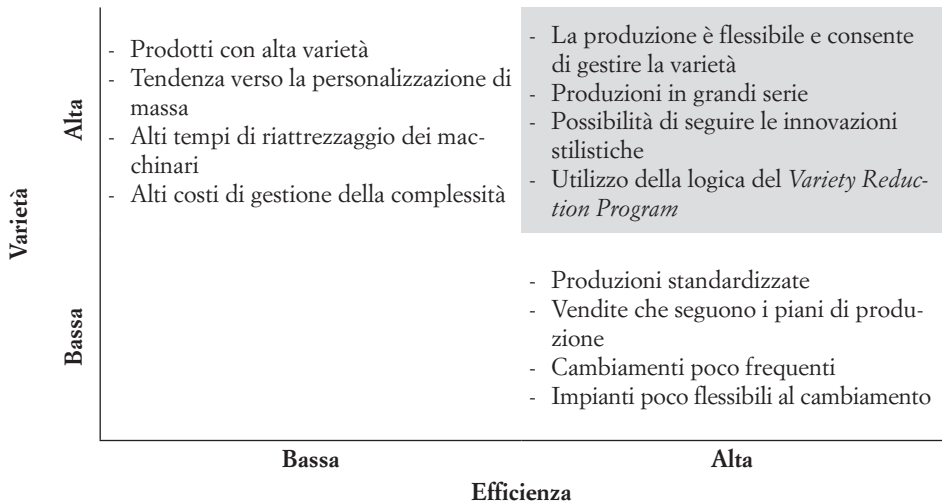


Figura 4: La logica di gestione che coniuga varietà ed efficienza

Tradizionalmente si ritiene che per ottenere l'efficienza si debba operare con prodotti standardizzati con un basso livello di variabilità; e che al contrario la flessibilità produttiva richieda produzioni con serie corte vendute a prezzi alti. Viceversa il sistema di produzione delle catene distributive consente una produzione in grandi serie e con alto tasso di varietà (intendendo per varietà l'insieme di modelli, tessuti e taglie). L'efficienza produttiva, che si rispecchia anche nei loro contenuti prezzi di vendita, è consentita da una produzione flessibile costituita da impianti produttivi idonei al cambiamento in risposta alla variabilità delle tendenze del mercato raccolte attraverso i dati dei punti di vendita. L'ottimizzazione della logistica, in particolare, consente una gestione efficiente della filiera.

La variabilità dell'offerta è però preceduta a monte da un processo di riduzione della complessità ottenuta razionalizzando la varietà dei materiali, degli accessori, delle procedure di lavorazione. In particolare la strada è essenzialmente quella di lasciare invariata l'ampiezza e la varietà dell'offerta cercando però di sfruttare al massimo la possibile standardizzazione che può essere utilizzata in ciò che non risulta percepito dal cliente. Così facendo si riduce quella parte di varietà che genera complessità all'azienda e che non apporta valore riconosciuto dal mercato. La metodologia adottata è quella della *Variety Reduction Program* che consente di ridurre i costi di gestione della complessità e quindi migliora l'efficienza aziendale.

### 3. *La gestione della competizione sul tempo*

Il settore dell'abbigliamento negli ultimi anni sta registrando una forte evoluzione verso una competizione concentrata sul fattore tempo. In passato gli obiettivi di differenziazione, maggiormente concentrati su strategie di prezzo e qualità, avevano spostato l'attenzione competitiva sulle variabili di marketing trascurando gli aspetti inerenti la razionalizzazione del processo produttivo. Attualmente, invece, il riconoscimento del saper fare aziendale sta andando sempre più concentrandosi verso una riscoperta della produzione come leva strategica.

La tempistica di produzione, accompagnata dall'integrazione del processo logistico stanno, infatti, diventando aspetti cruciali per il raggiungimento di un vantaggio competitivo. L'ottenimento di economie di velocità, infatti, consente una differenziazione evidente in un settore maturo come quello dell'abbigliamento comportando vantaggi superiori ad un'innovazione esclusivamente concentrata sul prodotto in quanto diventa più difficilmente imitabile.

L'alta volatilità della domanda e il breve ciclo di vita del prodotto, aspetti caratterizzanti del settore, stanno, infatti, conducendo verso una managerializzazione di tutte le componenti aziendali: dalle politiche di approvvigio-

namento, alla definizione dei cicli produttivi passando attraverso le strategie di delocalizzazione e di definizione dei *layout* degli impianti, fino alle scelte distributive, tutti questi *step* devono essere riconsiderati in una logica di minimizzazione dei tempi (il ciclo di vita del prodotto moda, visto nel tradizionale modello che considera l'andamento delle vendite rispetto al tempo, può essere considerato con riferimento alle sei fasi che lo contraddistinguono: introduzione, crescita, accelerazione, accettazione di massa, declino e obsolescenza (Simoni C., 2003). Tale analisi mostra che già dalla quarta fase il tasso delle vendite comincia a decelerare arrivando poi ad essere non più attrattivo per i consumatori, i quali non saranno più disposti a comprarlo a nessun prezzo).

#### IL TIME MANGEMENT: GLI ASPETTI DA CONSIDERARE

Il problema del tempo in questo settore influisce sulla gestione delle aziende sia in un'ottica esterna sia interna. Nell'ottica esterna si evidenzia in relazione al bisogno di rispondere velocemente ai cambiamenti delle tendenze di moda evidenziate dal mercato. Di fatti, la bassa prevedibilità della domanda può comportare forti rischi commerciali in seguito a errori previsionali che si ripercuotono nelle fasi a valle della filiera. Pertanto la capacità di anticipare i cambiamenti che si verificano sul mercato e di rispondere con tempestività a quelli già manifestati diventano delle vere e proprie armi competitive.

Dall'altro lato, la gestione di una sempre più complessa *supply chain*, in seguito alla diffusa tendenza delle aziende a internazionalizzare l'intera catena del valore, riconduce verso un ripensamento delle logiche interne.

In particolare, la gestione del tempo in modo integrato della filiera comporta un ripensamento organizzativo che richiede una particolare attenzione su tre aspetti. Il primo riguarda un ripensamento strategico dei processi critici dell'impresa nell'ottica di capire dove e come la risorsa tempo viene ripartita tra gli stessi. Il superamento del modello tradizionale di impresa, espresso dalla necessità di un maggior coordinamento inter- e intra-organizzativo, ha portato al passaggio da un modello organizzativo gerarchico e funzionale, ad una riorganizzazione per processi. In questa ultima modalità viene reso più efficiente il controllo sul tempo e la qualità delle operazioni svolte. Conseguentemente viene effettuata una valutazione dei processi facendo riferimento ad indici di *performance* e di produttività basati sull'efficiente impiego del tempo ponderandoli rispetto all'apporto sul valore aggiunto del singolo processo e confrontandoli attraverso operazioni di *benchmarking*. In particolare è diventato importante la comparazione in termini di numero di collezioni presentate per anno che porta alla riduzione di importanza del tradizionale concetto di stagionalità.

L'indicatore più comunemente utilizzato per valutare le *performance* dei processi è il tasso di utilizzo ossia:

$$\frac{\text{Tempo effettivo di lavorazione}}{\text{Tempo disponibile}}$$

Esso è applicabile alle singole risorse utilizzate in ogni processo, siano esse macchinari o forza lavoro. In relazione a questo indice, l'obiettivo sarà di investigare la quantità di tempo inutilizzata cercando di capirne ed eliminarne le cause.

Il numero delle collezioni effettuabili in un anno è diventato, per le catene distributive, un carattere discriminante nell'appartenenza alla categoria dei cosiddetti "*fast mover retailer*". Il secondo aspetto riguarda la capacità delle aziende di generare e saper gestire grandi volumi di informazioni, in modo tale da rendere condivisi sia i dati esterni delle vendite e sia quelli interni derivanti dalle scelte produttive. Infine, per il conseguimento di economie di velocità, diventa cruciale la presenza di collaborazione, sia intesa nel senso di reciproca cooperazione tra il personale, sia nel senso della creazione di un *network* di relazioni interattive tra tutti gli attori della filiera.

L'obiettivo finale si rintraccia essenzialmente nella volontà di ridurre il *lead time* dei prodotti moda, ovvero il tempo che intercorre tra il momento dell'ideazione e della progettazione del capo di abbigliamento, a quello di vendita presso il consumatore finale. Considerandolo nel dettaglio, la riduzione del *lead time* viene raggiunta attraverso la minimizzazione delle sue tre componenti:

- Il *Time to market*: ovvero il tempo che l'azienda impiega nel riconoscere un'opportunità di mercato e a tradurla in un prodotto finito vendibile sul mercato;
- Il *Time to serve*: ovvero il tempo che l'azienda impiega nel distribuire i prodotti ordinati dai consumatori ai negozi;
- Il *Time to react*: ovvero il tempo che l'azienda impiega per modificare i propri prodotti in risposta alle variazioni della domanda.

Nei mercati nei quali il ciclo di vita del prodotto è molto breve, è diventato un requisito per il successo competitivo essere capaci di individuare velocemente le tendenze di mercato e tradurle in prodotti ad esse rispondenti. Le aziende che non riescono in questo intento, si trovano, infatti, ad essere doppiamente svantaggiate. Esse, infatti, perdono significative opportunità di vendita che probabilmente non potranno recuperare in futuro; inoltre, nel momento nel quale l'azienda distribuirà i propri prodotti sul mercato, la domanda si troverà già in una fase decrescente, essendo quindi una situazione nella quale il tempo utilizzabile per vendere è estremamente ridotto. Entrambi i problemi sono evidenziati nella seguente illustrazione.

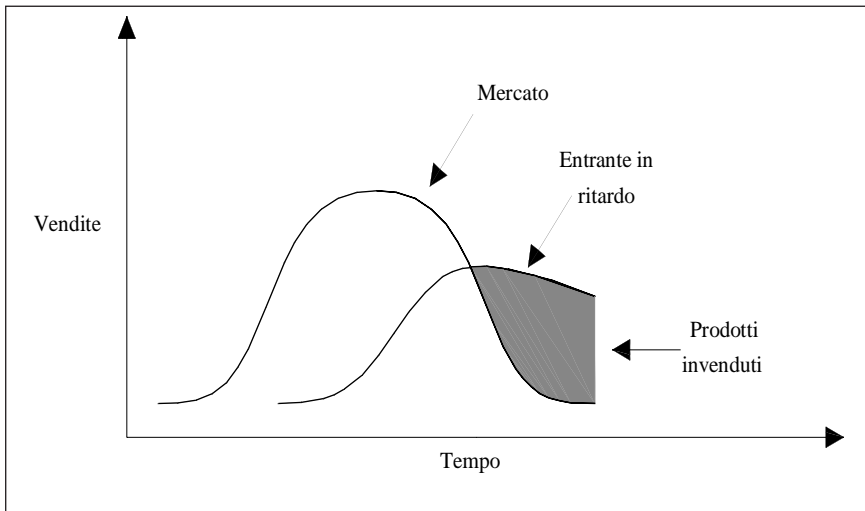


Figura 5: Il mancato tempismo delle aziende rispetto al breve ciclo di vita del mercato  
 Fonte: *Adattato da Christopher M., Lawson R., Peck H. (2004)*

Come si può notare le conseguenze derivanti dal *gap* temporale intercorrente tra l'espressione dell'offerta dell'azienda e la domanda manifestata dal mercato sono:

- Il breve tempo utilizzabile dall'azienda per fare profitti;
- Il rischio di obsolescenza dei prodotti offerti.

È opportuno precisare che il ciclo di vita del prodotto moda non assume sempre un andamento simile a quello rappresentato dalla curva qui sopra rappresentata. Essa, infatti, si riferisce in particolare modo ai prodotti che velocemente raggiungono un picco nelle vendite e che altrettanto velocemente saturano il mercato, e che quindi ben rappresentano i prodotti venduti all'interno delle catene distributive i quali, non solo hanno un basso costo, ma sono anche facilmente imitabili. Nella distribuzione organizzata si hanno inoltre le cosiddette collezioni "*basic*" nelle quali si ripetono stagionalmente gli stessi modelli anno dopo anno (con eventuali piccole modifiche). In tal caso la curva sarà simile a quella rappresentata in figura ma, a differenza della precedente, alla fase di declino seguirà una nuova di crescita con il ritorno della stagione alla quale il prodotto si riferisce. Diversa è invece la curva delle vendite dei prodotti classici che mantengono dal mercato un livello di accettazione più lungo registrando un ritmo di crescita ma con un tasso decrescente (questa tipologia rappresenta una piccola percentuale dell'assortimento delle catene distributive). A parte l'influenza del contenuto moda del prodotto, ciò che effettivamente le distingue è probabilmente la lunghezza che caratterizza



le varie fasi formando nel primo caso una curva più appuntita, e nel secondo una maggiore tensione a destra.

Ritornando alla volontà delle aziende di adeguarsi al breve ciclo di vita del prodotto, è opportuno considerare che attualmente, la riduzione del *time to market* è favorita dall'utilizzo di procedure informatiche innovative che permettono la studio progettuale del prodotto e la sua realizzazione in tempi molto ristretti rispetto al passato.

Per quanto riguarda invece il *time to react* e il *time to serve*, si nota come tradizionalmente nel settore dell'abbigliamento gli ordini di acquisto da parte dei venditori avvengano anche con un anticipo di sei mesi rispetto alla stagione nella quale tali prodotti verranno venduti. Nei rapporti di filiera tende, infatti, a prevalere la consuetudine a seguire un ciclo stagionale che inizia con ordini anticipati secondo una logica di sistema di tipo *push*. L'efficacia di questi sistemi di pianificazione è ovviamente strettamente connessa alla bontà dei sistemi previsionali (sulla base, di un piano dettagliato dei fabbisogni del cliente si effettua una programmazione di tutte le fasi di approvvigionamento, produzione e distribuzione, comprendendo anche la definizione dei livelli di scorte).

Tale sistema, spesso chiamato *inventory based*, conduce a tempi di attraversamento del prodotto all'interno della filiera molto lunghi, superiori a quelli che il mercato è disposto ad attendere, comportando costi di invenduto che gravano soprattutto sul *retailer* "i costi di invenduto, comprendenti anche i mancati ricavi derivanti dalle vendite di fine stagione a basso costo, arrivano anche a superare il 14% delle vendite totali" (Christopher M. et al., 2004). Questo sistema basato sulle previsioni di vendita, attualmente, si sta evolvendo verso una logica *information-based* nel quale è la domanda stessa che "tira" la produzione. Di conseguenza, la gestione dell'intero canale viene guidata da ciò che avviene nell'anello terminale. La fase distributiva rappresenta quindi la fonte primaria di informazioni grazie ai dati ottenibili dai punti di vendita, importanti sia per identificare le preferenze del mercato, sia per mantenere un adeguato flusso di rifornimento.

La gestione *market-driven* comporta maggiori flussi di merci tra produttori e distributori e una gestione più flessibile del magazzino con un rifornimento più rapido e continuo. Di conseguenza, questo consente di passare dalla tradizionale filosofia di rinnovo stagionale delle collezioni (due-tre volte l'anno) ad un approccio più veloce e flessibile, in cui il ciclo di prodotti diventa sempre più breve (tre settimane al massimo).

La riconsiderazione strutturata del ciclo di vita del prodotto ha portato, soprattutto nelle catene distributive, verso una politica di *continuous replenishment* ovvero di rinnovo continuo della collezione. Le decisioni di introdurre o di eliminare un articolo presente nell'assortimento vengono, infatti, prese durante la stagione stessa, in seguito a valutazioni e test di mercato. In



particolare viene fatta un'attenta analisi degli articoli a bassa rotazione per definirne la loro sostituzione.

Nella redditività di un'impresa commerciale il tasso di rotazione dei prodotti in assortimento è un elemento importante, visibile anche dalla scomposizione del GM ROI (*Gross Margin Return on Inventory*) =

$$\frac{\text{Margine Commerciale Lordo}}{\text{Investimenti inventariali medi}} = \frac{\text{Margine Commerciale Lordo}}{\text{Fatturato}} * \frac{\text{Fatturato}}{\text{Investimenti inventariali medi}}$$

Il sistema di pianificazione e controllo assume sempre più spesso una cadenza settimanale in modo tale da essere comunicato con tempestività ai produttori.

In quanto alla gestione del rifornimento dei negozi, gli stessi dati di vendita vengono utilizzati per gestire programmi di riordino automatico, in modo tale da consentire la presenza di tutti i prodotti (in termini di taglie e colori) presso il *retailer*. Lo scambio continuo di tali informazioni conduce alla riduzione della dimensione degli ordini e contemporaneamente ad una maggiore frequenza degli scambi, rendendo così la logistica un fattore strategico da considerare non più soltanto in una logica di costo, ma soprattutto in termini di affidabilità e tempestività.

Tale gestione improntata sulla minimizzazione dei tempi di risposta al mercato, nel settore dell'abbigliamento, risponde all'introduzione del sistema di *Quick Response* all'interno dell'intera filiera in una sua visione di sistema integrato.

### 3.1 L'adozione della logica della *Quick Response*

Una delle motivazioni che spinge verso l'integrazione operativa fra gli attori della filiera, è quella di rispondere alla necessità di compressione dei tempi di risposta che il settore dell'abbigliamento richiede.

La *Quick Response* (QR) è la strategia che agisce sull'intera filiera con l'obiettivo di ridurre tutti i possibili fattori di inefficienza, prendendo in esame i tempi intercorrenti dal momento della progettazione dei tessuti fino al momento dell'acquisto del prodotto finito da parte del consumatore finale. Essa, in particolare, 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.

Questa logica di gestione sposta il baricentro strategico del settore dal prezzo alle componenti "*no price*" quali la tempestività e la rispondenza, portando ad un ripensamento del concetto tradizionale di efficienza.

L'obiettivo principale ricercato è in particolare quello di ottimizzare i flussi logistici ed informativi che si hanno dal passaggio dalla produzione alla distribuzione ma, a differenza di altri approcci tradizionali finalizzati alla compressione del tempo, la QR si caratterizza per l'attenzione posta sulla velocità del flusso bidirezionale da monte a valle (e viceversa). Di conseguenza, questa logica presuppone il coordinamento e l'integrazione tra tutti gli operatori della filiera presupponendo un rapporto di gestione condiviso e integrato supportato dall'adozione di tecnologie informatiche.

Come affermato in precedenza, tradizionalmente il settore è stato caratterizzato da una gestione anticipata della produzione, la quale, presupponendo che i tempi di risposta della filiera non potessero essere inferiori ai 4 o 6 mesi, veniva avviata dall'ordine anticipato espresso dal distributore. Tali stime previsionali avevano un'attendibilità spesso molto scarsa, soprattutto nei segmenti di mercato più turbolenti. Di conseguenza questa logica produttiva, con l'andare del tempo, si è dimostrata sempre più inefficace, non soltanto perché distribuiva il rischio commerciale in modo disomogeneo all'interno della filiera (il distributore è il soggetto che maggiormente risente il rischio di previsioni produttive errate, in quanto queste si riflettono in *over stock*, nell'eccessivo peso dei saldi e delle vendite promozionali), ma anche perché non considerava il ruolo proattivo del consumatore finale. Dalla volontà di cambiare questa impostazione produttiva ha preso le mosse il ripensamento delle logiche di funzionamento del settore.

Ciò che emerge attualmente, e diventa irrinunciabile per le aziende dell'abbigliamento ai fini di una loro sopravvivenza competitiva, è la necessità di un orientamento di mercato ottenibile attraverso una maggiore prossimità con il consumatore ed una compressione dei tempi di risposta. In base ad una logica *pull* si cerca, in pratica, di offrire il "prodotto giusto al tempo giusto", senza lasciare che sia la programmazione produttiva a governare il funzionamento del processo. La *Quick Response* si esprime come un'estensione della logica del *Just in Time*. Quest'ultima, infatti, è una logica produttiva "tirata" dal mercato, nella quale l'impulso all'avvio della produzione arriva dal fabbisogno manifestato a valle, che a sua volta si ripercuote nella risposta coordinata delle fasi a monte. La *Quick Response* in particolare comprende nella sua logica l'obiettivo di minimizzare gli *stock* cautelativi che visti nell'ottica del distributore possono trasformarsi in prodotti invenduti e in costi non recuperabili di stoccaggio. A differenza che nel *Just in time*, qui si richiede un legame di integrazione della *supply chain* più profonda. Mentre in quest'ultimo è sufficiente una gestione coordinata con i fornitori, nella *Quick Response* la *partnership* diventa un requisito.

La compressione dei tempi all'interno della filiera porta conseguentemente a posticipare l'assunzione delle scelte produttive ad un momento più vicino a quello di effettiva manifestazione della domanda del mercato, ren-

dendo più attendibili le stime (in particolare ci si converte in una logica mista di produzione: una parte rimane basata su previsioni – ma più ravvicinate temporalmente al momento dell’effettiva vendita e quindi più attendibili – e l’altra è modificata in base ai dati di vendita correnti).

La stessa logica è utilizzata anche per i prodotti innovativi per i quali non esistono dati storici sui quali fare delle previsioni. In questo caso l’analisi si basa sui dati del fatturato delle prime due settimane di vendita. In tal caso si parla di *accurate response* (Fisher M.F., Raman A., 1996).

Per arrivare a ridurre il ciclo temporale della filiera si necessita non soltanto di un’integrazione telematica per lo scambio di informazioni, ma anche di interventi sull’apparato produttivo in modo tale da ridurre i tempi nella fase di trasformazione e di approvvigionamento. Per fare questo gli aspetti da considerare sono tre: lo scambio informativo, il prodotto e il ciclo di produzione e rifornimento.

Il primo fa riferimento a ciò che è definito il “*pipeline informativo*” ovvero il flusso bidirezionale delle informazioni che coinvolge tutti gli attori della filiera che rendono più consapevole e integrato il processo decisionale.

L’attenzione sul prodotto conduce all’analisi della fase di progettazione che, nell’ottica di velocizzazione qui riportata, implica da una parte un ripensamento del *trade off* tra varietà ed efficienza, e dall’altra una maggiore attenzione sulla corrispondenza delle caratteristiche del prodotto rispetto alle preferenze del mercato. Sembra quindi opportuno rendere sempre più integrata la fase di progettazione con quella di produzione in modo tale da ottenere vantaggi in termini di costo, tempo e qualità. Questa logica interfunzionale presuppone spesso anche un coinvolgimento dei fornitori nella definizione anticipata di *standard* qualitativi di tessuti, filati e prodotti. Tale approccio, che richiede un’integrazione sotto il profilo organizzativo, è noto con il nome di “*concurrent engineering*” (Ciappei C., Capacci S., 2004).

Per quanto riguarda la produzione, la QR richiede un sistema produttivo flessibile – attuabile con un sistema modulare o a “celle” che presuppone la riduzione dei lotti e l’organizzazione dei *layout* degli impianti per reparti (nel quale ogni cella contiene tutti gli impianti, macchinari e risorse umane necessarie per la realizzazione del ciclo produttivo consentendo una riduzione dei tempi di attraversamento e di spazio necessario alla produzione; così facendo viene anche minimizzata la presenza di scorte intermedie) – e l’introduzione di sistemi innovativi per la tintura dei tessuti in modo da comprimere i processi di colorazione. Da questo ne discende che il raggiungimento delle economie di velocità necessita che l’ottimizzazione della logistica integrata sia affiancata da una struttura di produzione flessibile.

A questo proposito, è giusto ricordare che una componente importante per l’applicazione della *Quick Response* è la gestione del cosiddetto “*automatic replenishment*” (Dandeo L. et al., 2004) il quale consente di gestire in

modo automatico i processi di rifornimento tra gli attori della filiera. L'obiettivo corrispondente è quello di gestire il magazzino non secondo una logica di inventario, ma seguendo le informazioni di vendita. L'andamento degli ordini del produttore, degli eventuali intermediari e del distributore che sono tradizionalmente diversi vengono coordinati in modo tale da eliminare le inefficienze della catena di rifornimento che dalla produzione arriva sino ai punti di vendita (la variabilità presente tra tali andamenti può creare una mancata sincronizzazione tra i componenti della filiera ("*bullwhip effect*") e di conseguenza una diversa gestione del punto di riordino).

L'adozione della logica del *Quick Response* ha delle implicazioni anche sulle politiche di approvvigionamento e di delocalizzazione produttiva internazionale, in quanto per minimizzare i tempi nelle operazioni di logistica si tende a favorire i Paesi a basso costo che però non siano fisicamente troppo distanti privilegiando quindi una gestione interna di tali fasi o una internazionalizzazione verso i Paesi più vicini (di conseguenza l'adozione della QR si presenta come un elemento frenante rispetto alle importazioni di materie prime a basso costo da Paesi esteri).

### 3.2 L'utilizzo delle tecnologie informatiche in un'ottica integrata

Rispetto a quanto detto appare necessaria una particolare attenzione all'informazione intesa nella sua valenza di risorsa strategica (Vicari S., 1989). In tale ottica essa può essere considerata sia con riferimento ai flussi *top down* che riguardano i dati relativi al prodotto e agli assortimenti che seguono la direzione che va verso il consumatore, sia quelli *bottom up* concernenti i processi di acquisizione diretta di informazione dal consumatore. L'integrazione verticale comporta quindi un flusso informativo circolare, che, in senso bidirezionale, raggiunge tutti i punti della filiera migliorandone anche l'efficienza gestionale. Il passaggio verso questa logica *push-pull* induce un cambiamento rispetto alle impostazioni precedenti in quanto comporta un modello relazionale che considera l'informazione scissa dai flussi operativi e fisici, e che attraversa il canale anche nel senso opposto.

Le tecnologie informatiche più diffuse nella distribuzione sono riconducibili ai terminali *Point of Sale* (POS Scanner), all'*Electronic Fund Transfer* (EFT) e all'*Electronic Data Interchange* (EDI). Quest'ultimo, in particolare, è lo strumento che maggiormente ha contribuito all'integrazione informatica lungo il canale, in quanto consente il trasferimento via computer di informazioni e di documenti strutturati, permettendo la sostituzione dei tradizionali documenti cartacei con modalità di comunicazione elettronica. Esso ha, infatti, reso possibile la trasmissione automatica delle procedure riguardanti gli ordini, le fatture, i cataloghi, le forme di pagamento, ecc. rendendo integrata l'interfaccia tra industria e distribuzione. Ciò che è automatizzato non è sol-

tanto la fase di trasporto dei documenti, ma lo sono anche quelle relative alla preparazione, al ricevimento e all'archiviazione degli stessi.

I vantaggi derivanti dall'utilizzo dell'EDI possono essere analizzati attraverso tre diverse interpretazioni del suo impiego.

Innanzitutto, l'EDI può essere visto come una tecnologia di comunicazione che consente di ridurre le inefficienze nella trasmissione dei flussi informativi (attraverso la sostituzione dei documenti cartacei con dei *files*). Inoltre, grazie alla presenza degli *standard* di trasmissione, si ha la possibilità di ridurre gli errori che inevitabilmente avvengono nella preparazione e nel ricevimento manuale dei documenti. Da ciò ne consegue una più veloce condivisione tra gli operatori, oltretutto un risparmio di costi (la riduzione dei costi si ha soprattutto con l'automazione di alcune mansioni di *routine* come ad esempio l'eliminazione dell'operazione di prezzatura dei singoli prodotti sostituita dai codici a barre).

In secondo luogo, l'EDI può essere considerata come una tecnologia che consente l'integrazione tra processi aziendali. La gestione informatizzata degli ordini, infatti, consente una trasmissione delle informazioni alle fasi a monte realizzando un flusso continuo tra produzione e distribuzione, creando informazioni importanti sia come supporto decisionale sia come elementi base per l'adozione delle politiche di marketing integrato.

Il supporto decisionale dato dalle informazioni è evidente soprattutto nell'area marketing, nella quale le rielaborazioni dei dati di vendita consentono di ottimizzare l'allocazione dello spazio espositivo tra i prodotti presenti nell'assortimento e di monitorare i risultati derivanti dalle vendite promozionali. Tali tecnologie consentono inoltre un'analisi strategica delle informazioni stesse attraverso interrogazioni continuative dell'intera rete di dati rispetto a criteri di aggregazione diversi, notando quindi l'andamento delle vendite rispetto a singoli prodotti, reparti o colori.

Il requisito primario rimane comunque quello di informatizzare la fase distributiva, ovvero identificare i prodotti con un codice a barre che sia riconosciuto dalle casse del negozio e che sia trasferito alle unità di elaborazione centralizzate. La possibilità di coniugare il sistema EFT con la condivisione estesa dei dati di vendita permette anche di confrontare le informazioni sui prodotti con quelli della clientela permettendo di approfondire la conoscenza di quest'ultima in termini di abitudini di acquisto e di sensibilità alle diverse iniziative promozionali. Utilizzando queste informazioni, emerge una "nuova" conoscenza che rende possibile l'attuazione di strategie di segmentazione più mirate. L'innovazione tecnologica di processo si traduce conseguentemente in un'innovazione "di relazione", grazie alla quale l'*input* informativo dato dalla clientela si traduce in una migliore risposta dall'impresa nella progettazione e definizione dell'offerta e nella sua tempestiva risposta.

#### 4. Le logiche di gestione della varietà

Analizzando la struttura dei costi necessari per la produzione in grandi serie del prodotto moda, si può notare che le categorie maggiormente influenti nella sua composizione totale sono essenzialmente quelle legate al volume di produzione e quelle indotte dalla varietà del prodotto. Mentre le prime hanno un andamento decrescente all'aumentare della scala di attività, le altre – che riflettono la maggiore complessità produttiva – ne dimostrano uno crescente (Saviolo S., Testa S., 2006); considerando contemporaneamente i costi indotti dalla scala di attività e quelli relativi alla varietà di produzione è possibile identificare il punto di ottimo di produzione che consente di minimizzare i costi totali.

L'aumento dei costi legati alla varietà potrebbe indurre a ripensare gli assortimenti con una profondità più limitata, ma le caratteristiche connatuate nel settore non fanno propendere per questa soluzione. Ciò che appare evidente è, infatti, che la crescente varietà presente sugli scaffali ha sempre fatto registrare un aumento dei volumi complessivi di vendita, conducendo le aziende a propendere per un'offerta che privilegia la massima opportunità di scelta anziché una sua riduzione (questo fa considerare che se la varietà non ha come risposta un aumento dei volumi di acquisto, e quindi l'incremento dei costi non è compensato da un incremento di ricavi, si incorre nel rischio di forti perdite di efficienza. Risulta quindi essenziale prevedere *ex ante* gli effetti sul consumatore di tale varietà nei suoi processi di acquisto).

Analizzando il fattore varietà di un capo di abbigliamento ci si rende conto che le variabili interessate non sono soltanto quelle apparentemente visibili nel prodotto finito – solitamente ci si riferisce alla varietà di prodotto in termini di numerosità di codici di prodotto – ma sono anche quelle relative al tessuto, ai processi produttivi adottati, alle modalità di colorazione del tessuto, alle tipologie di attrezzature da adottare, ecc. I fattori che generano varietà (tessuti, modelli, accessori, forme) comportano un ripensamento gestionale *ex ante* in termini di numero di fornitori, di frammentazione degli ordini e del processo. Considerando ad esempio la varietà di tessuti si può supporre che tanto più essa sia numerosa, tanto più alta potrebbe essere la numerosità dei fornitori e conseguentemente più frammentata la produzione e più dispersa la rete logistica. È quindi evidente che l'effetto varietà genera perdite di valore registrando diseconomie di acquisto, possibili inefficienze produttive, ed inoltre un incremento del rischio previsionale che si ripercuote in un potenziale aumento delle rimanenze e del livello delle scorte (causato anche dal maggior numero di codici gestiti).

Quello che ne consegue è che la gestione della varietà del prodotto, che solitamente nasce per rispondere alle necessità a valle del consumatore, comporta un incremento di complessità negli anelli a monte della filiera causando un allungamento dei cicli di produzione.



Questa riflessione porta a concludere che la varietà nel prodotto moda da un lato rappresenta un elemento caratterizzante dello stesso giacché soddisfa le richieste d'acquisto del consumatore, ma dall'altro rappresenta una perdita di efficienza economica. Partendo da questo presupposto, le aziende di abbigliamento hanno cercato di adottare logiche di gestione che consentono di ridurre gli svantaggi dell'adozione di una produzione basata non solo sull'ampiezza dell'assortimento ma anche sulla sua varietà.

#### 4.1 L'adozione del *Variety Reduction Program*

L'approccio metodologico di riferimento è quello del *Variety Reduction Program* (VRP), il quale cerca di razionalizzare la varietà dei componenti e dei processi di produzione in modo tale da ridurre i costi. Questo approccio venne sviluppato dalle aziende giapponesi negli anni Settanta nei settori aziendali nei quali stava diffondendosi la strategia di differenziazione produttiva.

Tradizionalmente tale metodo di progettazione viene adottato secondo due varianti: l'approccio definito *top down* che ha come obiettivo una riduzione dell'ampiezza dell'offerta e l'approccio *bottom up* che cerca di standardizzare gli elementi costituenti il prodotto lasciando invariata l'offerta e gli elementi percepiti dai clienti (Cavenaghi S., Secchi R., 1998).

Nel primo caso l'obiettivo strategico è quello di una maggiore focalizzazione della collezione verso un particolare segmento di mercato, ottenendo di conseguenza un miglioramento dell'efficienza produttiva e logistica con il raggiungimento di maggiori economie di scala e minori costi della complessità. È opportuno sottolineare come questo approccio sia poco utilizzato nella realtà delle catene distributive di abbigliamento in quanto la ricchezza dell'offerta sembra essere uno degli obiettivi più condivisi tra tali imprese nonostante il segmento di riferimento richieda uno stretto controllo dei costi. La tendenza attuale è, infatti, quella di ampliare l'assortimento in modo da coprire più segmenti di mercato. Seguendo questa logica viene fatta una lettura del mercato in termini di contenuti moda e di occasioni d'uso (*casual*, sportivo, cerimonia, sera) cercando di adottare un posizionamento coerente rispetto al maggior numero di clienti.

Contemporaneamente è però opportuno valutare se la presenza di assortimenti ampi corrisponda ad una sua reale efficacia. Va, infatti, considerata la risposta del mercato di fronte a tale varietà (da valutarsi in termini di proporzionalità tra l'incremento dei costi di gestione e quello del fatturato) e il posizionamento dell'azienda stessa con riferimento alla sua coerenza esterna e alla sua caratterizzazione. Non si deve, infatti, sottovalutare il rischio derivante da una spersonalizzazione accentuata dell'assortimento che fa venir meno la presenza di un'identità precisa e differenziante. La soluzione più conveniente sia per l'immagine sia per l'economicità complessiva sembra quindi essere quella

di privilegiare l'ampiezza dell'offerta cercando allo stesso tempo di realizzare una semplificazione interna.

L'approccio più utilizzato è quindi il *bottom up* che consente di mantenere elevata l'offerta commerciale razionalizzando invece gli elementi interni che non risultano visibili al cliente finale e che quindi non incidono sulla sua scelta di acquisto. Il punto di partenza per la sua implementazione è quindi rappresentato dall'analisi delle componenti che sono percepite dal cliente (tessuto, varianti del modello) da quelle che invece non lo sono (cuciture e tele interne). L'analisi gerarchica di quanto percepito dal cliente comporta quindi un'analisi che nasce dal basso – dalle componenti – e si ripercuote in alto nella ridefinizione di prodotto.

Le parti che non sono visibili sono conseguentemente quelle che maggiormente vengono standardizzate dal processo di riduzione della varietà (la standardizzazione di queste parti avviene con l'apporto congiunto dei responsabili di prodotto e dei modellisti i quali, dopo aver individuato le componenti da trattare, fanno delle sperimentazioni su capi prototipo o capi test di mercato). Di queste, infatti, si individuano i componenti comuni a più modelli (ad esempio fili, spalline, bottoni, federe) e si definiscono degli *standard* in modo tale da migliorarne l'economicità e la loro produzione in grandi serie. Questo ovviamente presuppone una maggiore attenzione nella fase di progettazione del modello che già deve prevedere l'opportunità di riutilizzare le stesse componenti. Allo stesso modo si ha la possibilità di riflettere anche sul numero di componenti da considerare nell'elaborazione del capo di abbigliamento seguendo sempre la logica di minimizzare le fonti di complessità che si ripercuotono nelle fasi produttive. Individuate le aree da migliorare si reimposta il modo di progettazione delle collezioni attraverso una considerazione precisa sull'insieme di varietà gestite in ogni collezione. Così facendo si passa da una tradizionale gestione della varietà basata su un controllo a valle, ad una che ne ridefinisce gli obiettivi partendo dalle fasi a monte di progettazione del piano collezione.

Tale analisi comincia dalla ripartizione in categorie degli elementi espressi in più varietà e poi in una loro valutazione in termini di visibilità percepita dal cliente. Quelli che risulteranno non visibili verranno eliminati, quelli invece semi-visibili (cuciture esterne ad esempio) verranno resi comuni tra i modelli in modo tale da minimizzarne varietà all'intero volume di produzione. Quest'analisi conduce necessariamente ad una sua gestione interfunzionale coinvolgendo contemporaneamente aspetti di vendita e di produzione in una logica di riduzione dei costi e di soddisfazione del cliente. Ciò che serve è appunto un'integrazione di competenze gestionali che non si concentrino soltanto sul prodotto in termini stilistici o economici, ma che siano in grado di gestire l'impatto della complessità dello stesso all'interno dell'assortimento.

Tale nuova impostazione prevede quindi la definizione in un'ottica preventiva degli obiettivi in fase di impostazione della collezione e di un vero e



proprio controllo di gestione che analizzi i risultati a consuntivo sia in termini di efficacia, e quindi di risparmio di costi, sia di efficienza, e quindi di risposta del mercato.

##### 5. *Le logiche di marketing integrato adottate dalle catene distributive*

La riprogettazione del sistema delle relazioni nel settore dell'abbigliamento si sta evolvendo verso lo sviluppo di forme di *partnership* verticale. L'evidenza empirica ci mostra che attualmente stanno avendo maggior successo le aziende che sono in grado di stabilire rapporti collaborativi tra industria e distribuzione e che, contemporaneamente, si dimostrano capaci di gestire il flusso logistico dell'intera filiera, essendo in grado di interfacciarsi bidirezionalmente con la clientela.

Il passaggio da relazioni a alleanze verticali conduce a conseguenze esprimibili anche in termini economici; ciò che si modifica è, infatti, il rapporto tra costi fissi e costi variabili (attraverso la gestione condivisa del canale si ha il passaggio da una gestione aziendale tesa alla compressione dei costi interni ad una in grado di comprimere i costi totali della filiera), ed inoltre, in seguito alla riconfigurazione della catena del valore interna dell'impresa, anche l'entità dei ricavi. Questo cambiamento presuppone quindi un'attenta progettazione della struttura a rete delle aziende coinvolte (Lorenzoni G.,1993).

Tale integrazione emerge anche come risposta alla competizione sul tempo che sempre più caratterizza il settore: soltanto una gestione coordinata e continuativa può rendere coerenti e tempestive le risposte al mercato.

In particolare, per rendere efficiente la gestione integrata della filiera dell'abbigliamento serve riflettere su due fattori. Innanzitutto considerare che la variabilità del mercato è strettamente connessa dalle tendenze espresse dai consumatori. Di conseguenza appare fondamentale analizzare le informazioni di vendita registrate nei negozi, le quali non soltanto devono essere analizzate per consentire un'efficace gestione dei rifornimenti (in modo da evitare rotture di *stock*), ma devono anche servire come base per identificare le preferenze in modo tale che possano essere velocemente convertite in prodotti. L'utilizzo di processi altamente automatizzati come il CAD (*computer aided design*) e il CAM (*computer aided manufacturing*) hanno rivoluzionato la capacità di modificare i prodotti in breve tempo partendo dalla loro progettazione fino alla produzione. Tali strumenti sono stati impiegati proprio per andare in contro ai particolari bisogni espressi dalla clientela. (Ulrich P. et al. 2003).

In secondo luogo serve un'integrazione "virtuale" della *supply chain*, nel senso che le aziende che si pongono a monte della produzione devono essere tra loro connesse in un sistema di condivisione di informazioni.

Da ciò risulta come nella gestione dei rapporti verticali sia sempre più determinante lo scambio di risorse immateriali: la condivisione di informa-

zioni e la garanzia di affidabilità sono gli elementi cardine che determinano il passaggio verso la *partnership*.

Tale impostazione pone le basi per un approccio di marketing integrato che tenta di risolvere il problema di *mismatching* tra le politiche strategiche del produttore e del distributore. Tale mancanza di sintonia si supera impostando una comunicazione coerente sfruttando le sinergie possibili tra la macro-segmentazione industriale a monte e la micro-segmentazione a valle cercando di eliminare l'antagonismo tra fedeltà alla marca e all'insegna.

Varie sono le tipologie di strumenti attuati nel settore dell'abbigliamento che rispondono alle caratteristiche dei sistemi verticali di marketing aziendale. Ne sono esempi: l'adozione del *franchising* come politica di vendita; la *comakership* con i fornitori; lo sviluppo dei marchi del distributore; l'utilizzo della *Quick Response*.

La contestualizzazione di tali strumenti nell'ambito delle catene distributive ne fa emergere un loro utilizzo in parte modificato rispetto a quanto risulta negli altri canali distributivi dell'abbigliamento.

### 5.1 L'utilizzo del *franchising* come politica distributiva

Il *franchising* è una delle forme di *partnership* nel settore dell'abbigliamento più diffuso grazie alla caratteristica di collocarsi in una posizione intermedia tra l'assoluto controllo giuridico e patrimoniale derivante dalla proprietà e i rapporti di massima indipendenza improntati su una logica di mercato.

Nell'abbigliamento la tipologia più frequentemente utilizzata è quella del *franchising* commerciale ovvero quello che unisce il produttore al dettagliante. Considerando la realtà italiana si nota che il *franchising* ha evidenziato una costante crescita (secondo i dati della *Federazione Italiana del Franchising* nel 2004 erano presenti 794 marchi, e avevano registrato un incremento del 5,4% rispetto all'anno precedente. Il settore con il massimo impiego di questo strumento di affiliazione è proprio quello dell'abbigliamento rappresentato dal 17% sul totale del numero di contratti suddivisi per settore di attività).

Con il *franchising* si ha la possibilità di organizzare una rete di punti di vendita, indipendenti sotto il profilo della proprietà ma che sfruttano le sinergie derivanti dall'appartenenza allo stesso sistema. L'adozione di questa formula consente pertanto una struttura flessibile e "leggera" sotto il profilo dell'impegno finanziario al quale però corrisponde un importante sforzo dell'impresa concedente nella definizione dei contenuti e delle regole di funzionamento del rapporto di collaborazione.

L'impiego di tale strumento è da un lato indotto dalle esigenze di gestione coordinata dell'intera filiera sia per quanto riguarda la semplificazione degli aspetti logistici, sia, e soprattutto, per rendere integrata e coerente l'implementazione di sistemi verticali di marketing che consentono un rinforza-

mento dell'immagine del distributore. Dall'altro lato, il *franchising* consente anche un maggior coordinamento tra le politiche di macrosegmentazione dei produttori e quelle di microsegmentazione dei distributori grazie ad un forte scambio informativo.

Rispetto a quanto detto in merito ai rapporti di canale, il compito del *franchising* si esplica attraverso la possibilità di gestire in modo coerente le leve che influiscono sulla fedeltà del consumatore ovvero la *brand loyalty* e la *store loyalty*. In particolare, è necessaria una politica comune tra il *franchiser*, il quale è portatore della marca, e il *franchisee* che gestisce il singolo punto vendita.

Il *franchising* consente, infatti, di valorizzare la notorietà di una marca già famosa rendendola maggiormente riconoscibile grazie all'affiliazione di una serie di distributori che ne consentono una visibilità locale. Grazie alla "semi-integrazione" derivante dal contratto, viene resa coerente l'enfasi sulla marca e la gestione del punto vendita evitando la potenziale dissociazione di immagine derivante dal rapporto tra operatori giuridicamente ed economicamente autonomi (l'impresa commerciale e il dettagliante indipendente). Ciò che si realizza è, infatti, la volontà reciproca di valorizzare la distintività della marca/insegna.

Il *franchiser*, collaborando con gli imprenditori locali, quindi non solo evita notevoli costi fissi imposti da un sistema di distribuzione con mezzi propri, ma allo stesso tempo rende capillare la propria presenza sul territorio. La peculiarità del *franchising* è che in realtà esso non risponde ad una mera scelta distributiva, ma si inserisce in una più ampia logica strategica fondata sulla condivisione della "formula commerciale".

In Italia questo contratto è attualmente disciplinato dalle "Norme per la disciplina dell'affiliazione commerciale" (nonostante la grande diffusione della formula del *franchising*, prima dell'approvazione della Legge 129/2004 in oggetto, il settore era privo di regolamentazione normativa e rientrava fra i cosiddetti contratti innominati o atipici, previsti dall'articolo 1322 del codice civile; lo sviluppo in Italia di questa formula distributiva si è dunque realizzato in assenza di un quadro di riferimento legislativo). Tali norme definiscono le obbligazioni a carico dell'affiliante (*franchiser*) che in particolare sono:

- L'utilizzazione comune dell'insegna commerciale (e l'uniformità di presentazione);
- La comunicazione del *know how*;
- L'assistenza commerciale e tecnica per tutta la durata del contratto.

Così facendo lo scambio si fonda essenzialmente sul trasferimento di componenti immateriali, che nel settore dell'abbigliamento sono gli aspetti che maggiormente influiscono sull'impulso all'acquisto e sulla fidelizzazione stessa del cliente.

L'affiliato (*franchisee*), in cambio del pagamento di una quota iniziale e di percentuali di vendita, si trova conseguentemente ad operare con una formula di successo già sperimentata che conferisce alla propria attività un minor rischio e una minore incertezza oltretutto un minor impiego di investimenti legati all'avvio dell'attività. Esso, infatti, risulta uno strumento che consente di aumentare velocemente il numero dei punti vendita con un impegno finanziario limitato, radicando la propria presenza sul territorio e incrementando contemporaneamente la notorietà del marchio.

Questa formula di vendita potrebbe però non essere lo strumento più adatto a supportare una politica di successo nel tempo. Ad avvalorare questi dubbi c'è una chiara tendenza espressa da molte catene di abbigliamento verso l'adozione (e in alcuni casi la riconversione) di strategie di integrazione proprietaria. Utilizzando il controllo diretto, si ha una maggiore omogeneità esterna in termini di immagine, di *customer service* e di gestione dell'assortimento ottenendo una migliore integrazione gestionale. La gestione in proprio, inoltre, consente una maggiore flessibilità soprattutto nel breve periodo, in quanto nel caso in cui un punto vendita si dimostri poco redditivo o la scelta di un affiliato poco adeguata risulta più facile fare gli opportuni correttivi rispetto al *franchising* che, a seconda dei casi, comporta delle durate predefinite lunghe. Di contro, questa forma di *partnership* comporta un impiego di investimenti più alto.

L'evidenza dell'attuale mercato dell'abbigliamento di media gamma dimostra come il *franchising* commerciale sia la soluzione idonea soprattutto per le piccole aziende produttrici di moda che, limitate nelle possibilità di un investimento proprietario, vogliono comunque entrare nel *retail* operando quindi strategie di semi-integrazione verticali.

Per quanto invece concerne la grande distribuzione organizzata, quello che appare una tendenza sempre più affermata è che il *franchising* rappresenta uno strumento da utilizzare soprattutto nella fase transitoria di penetrazione nel mercato obiettivo, da sostituirsi poi, una volta sfruttati i vantaggi dati dalla rapidità di inserimento, con una gestione in proprio. Lo sviluppo delle catene di negozi in proprietà, infatti, impone maggiori risorse finanziarie ed è quindi mediamente più lento. Ma se utilizzato come stadio successivo al *franchising*, permette di sfruttare i vantaggi della notorietà acquisita e contemporaneamente consente un maggiore coordinamento logistico e un controllo gestionale superiore.

Recentemente si è registrata anche l'introduzione di una terza tipologia riguardante il sistema di commercializzazione: quella della fornitura della merce in conto vendita. Questa modalità, introduce la clausola contrattuale dell'invenduto a fine stagione, realizzando una riduzione di rischio insito nell'attività commerciale.

## 5.2 La logica integrata della *supply chain*: integrazione e *comakership*

Nel passaggio verso relazioni collaborative all'interno del canale non si ha soltanto una ridefinizione dei rapporti con gli operatori posti a valle ma si aprono nuove soluzioni di coordinamento nella gestione dei rapporti con i fornitori. La *comakership* rappresenta, infatti, una forma di *partnership* che conduce ad una collaborazione globale, e non solo operativa, tra il *business* di un'azienda acquirente e quello di una fornitrice.

Solitamente questo tipo di rapporto rappresenta la fase evolutiva di una situazione inizialmente caratterizzata dai rapporti tradizionali di "mercato" all'interno dei quali le trattative sono incentrate sul prezzo, con specifiche qualitative minime, con ordinativi di breve termine e negoziazioni finalizzate ad approfittare delle situazioni contingenti.

Successivamente, l'esigenza di gestire rapporti di lungo periodo e di acquistare prodotti con una qualità garantita sulla base di criteri concordati, conduce ad una gestione integrata degli aspetti operativi. Il passo finale verso la *comakership* comporta quindi che il rapporto di fornitura si connaturi anche di ulteriori aspetti specifici quali ad esempio la cooperazione nella progettazione dei capi di abbigliamento, il continuo scambio di informazioni, la realizzazione di investimenti comuni in ricerca e sviluppo.

In questo modo il rapporto di fornitura non è soltanto legato da rapporti di dipendenza consolidata, ma è caratterizzato da una co-gestione riguardante gli aspetti relativi alle politiche di investimento e di specializzazione produttiva. I vantaggi che si ottengono emergono da entrambe le parti e, soprattutto il passaggio dal rapporto di cliente-fornitore a quello di *partner*, rappresenta un beneficio in termini di gestione globale della filiera. Ne risulta, infatti, un rapporto "*win-win*" tra i *partner* della *supply chain*, ottimizzando conseguentemente la gestione integrata della filiera e il valore per il consumatore finale in termini di maggiore disponibilità e tempestività del prodotto a basso costo (Merli G., 1990). Lo sviluppo e la distribuzione di prodotti per una catena di distribuzione presuppone necessariamente una politica di *supply chain integration* in quanto, come si è già visto, la razionalizzazione delle collezioni in termini di varietà e di tempo presuppongono un'interfaccia continua tra tutti gli operatori coinvolti nella filiera, ed i fornitori ne rappresentano un aspetto rilevante. L'evoluzione del rapporto verso la *partnership* presuppone quindi un'attenta selezione dei fornitori in termini economici, logistici (tempi di approvvigionamento, affidabilità), qualitativi e strategici (importanza del materiale, bassa sostituibilità) (Rogora C., Pedone P., 1995).

Dallo studio di casi empirici si evidenzia che nella logica di integrazione a monte le catene distributive intrattengono rapporti consolidati con un numero selezionato di fornitori rispetto ai quali la stessa non ha la necessità di

sostenere i costi di controllo e di supervisione per far rispettare gli *standard* di qualità (Sabbadin E., 1997).

### 5.3 La creazione di marchi commerciali

Generalmente, la considerazione da parte di un'impresa produttiva di creare una propria marca commerciale deriva dal desiderio di promuovere alleanze strategiche a valle. Le catene distributive, che già dispongono di marchi-insegna attraverso i quali commercializzano i prodotti, adottano invece politiche di marca per perseguire altre finalità.

Inizialmente la loro logica gestionale si è basata sul riconoscimento dell'identità del nome di insegna con quella dei propri prodotti e dei punti di vendita; ma con l'andare del tempo, la crescente segmentazione della domanda ha spinto tali gruppi aziendali verso la diversificazione della propria offerta commerciale. Questo ha portato le stesse verso la creazione o l'acquisizione di nuovi marchi con caratteristiche tra loro diverse.

La tendenza più diffusa appare quella di aggiungere all'insegna originaria ulteriori marchi commerciali che condividono la stessa visione commerciale e gestionale ma che hanno un posizionamento di mercato diverso. L'evidenza empirica dimostra come la strategia dei grandi gruppi *multibrand* condivida la politica distributiva monomarca che rende più coerente l'identità della catena con la segmentazione del mercato definita (risultano evidenti i casi di Benetton e di Inditex che possiedono un vasto numero di insegne, nelle quali risultano evidenti le differenze nella tipologia di assortimento – uomo, donna, sportivo, elegante – nella varietà e nella strutturazione dei punti vendita).

L'acquisizione di marchi commerciali in settori correlati è spinta dalla volontà di affermazione da parte del gruppo in nuovi segmenti con un posizionamento diverso ma coerente in quanto ad immagine e qualità. Il ritorno finanziario e l'aumento della quota di mercato, solitamente passa attraverso la capacità dell'azienda di attivare le sinergie, non solo di tipo commerciale, che sussistono tra i vari *business*. L'esperienza accumulata dal gruppo, insieme alla loro già consolidata notorietà, possono consentire l'affermazione di tali marchi nei nuovi settori scelti. Le strategie di differenziazione correlata sono le più diffuse all'interno del settore delle catene distributive: frequenti sono spesso gli ingressi nel settore maschile, in quello della moda infantile, dell'intimo e degli accessori (ma non mancano anche le soluzioni innovative come ad esempio il lancio da parte di Inditex del marchio Zara Home specializzato in articoli per la casa).

I vari gruppi a livello centrale rendono condivisa la capacità finanziaria, le tecnologie informatiche, l'amministrazione, ma lasciano maggiore autonomia negli aspetti commerciali di ogni categoria considerandole in termini di *Business Unit* indipendenti.



In realtà questo modello multidivisionale non è il paradigma di riferimento per tutte le aziende; è possibile notare, infatti, che alcuni grandi gruppi acquisiscono marchi commerciali prescindendo da una loro corrispondente creazione di insegna (ad esempio il caso della catena svedese Hennes & Mauritz all'interno della cui insegna vengono commercializzati sedici marchi commerciali, lo stesso accade con l'olandese C&A che distribuisce i suoi undici marchi tra quattro insegne, facendo quindi emergere il modello del punto vendita multi-marca). L'articolazione strategica sembra in questo caso avere soltanto un'attenzione commerciale; sotto il punto di vista organizzativo, infatti, non comporta una duplicazione delle attività di gestione come negli esempi precedenti.

In tutti questi casi l'acquisizione o la creazione di nuovi marchi commerciali deriva dalla volontà di perseguire strategie di crescita che altrimenti non sarebbero perseguibili puntando soltanto sulla marca originaria. L'attuale configurazione dei mercati posti a valle, sempre più segmentati e volatili, non consente, infatti, di registrare tassi di crescita alti; la costruzione di un portafoglio di marchi permette invece di superare questo problema, rimanendo però una strada accessibile soltanto ai grandi gruppi.

#### 6. *La gestione centralizzata del retailing mix*

Gli aspetti legati al *retailing mix* sono quelli che maggiormente identificano una catena distributiva di abbigliamento in quanto ne esplicitano la sua strategia in termini di posizionamento. Tali elementi presenti nella fase distributiva partecipano alla definizione dell'immagine dell'intera azienda e per tale motivo richiedono una gestione centralizzata che consenta una loro omogeneizzazione. Pertanto le decisioni con contenuto strategico che riguardano il prodotto, l'assortimento dei negozi, la definizione dei prezzi, le forme pubblicitarie e l'arredamento dei punti vendita, vengono assunte dagli organi di governo.

Considerando innanzitutto l'assortimento, si può affermare che esso è l'elemento più caratterizzante per tutte le moderne forme di distribuzione, in quanto il suo grado di completezza è qualificante per l'insegna ai fini del richiamo della clientela. Esso viene, infatti, considerato "la sintesi tangibile e visibile della strategia di mercato dell'impresa e uno degli elementi del *retailing mix* che maggiormente incide sul profilo d'immagine e sul posizionamento del punto vendita" (Castaldo S., 2001). In particolare, nel settore oggetto di studio, esso rappresenta l'aspetto sul quale è stata posta maggiore attenzione sia in fase di progettazione sia nella definizione del suo sistema comunicativo. Le decisioni riguardanti il referenziamento qualitativo e quantitativo sono quindi prese a livello centrale da parte del gruppo. Esso è principalmente costituito dalla tipologia base definita "*basic*" (che rappresenta la maggioranza dei capi); e da quella rappresentata dai prodotti "*flash*", in altre parole quelli che sono introdotti nei negozi a stagione iniziata dopo aver analizzato le ten-

denze espresse dal mercato. Rispetto alla disponibilità dei prodotti vengono prese decisioni riguardanti l'ottimizzazione dello spazio espositivo, in modo da massimizzare il rendimento della superficie di vendita, tenendo conto contemporaneamente dei rapporti di complementarità e sostituibilità fra gli stessi nei processi di acquisto dei clienti.

Rispetto a quanto definito a livello centrale, il campionario presente nel singolo negozio dipende dalle superfici dello stesso e dalle decisioni in termini di riassortimento assunto dai responsabili del negozio. Tali decisioni in realtà non sono discrezionali, ma sono guidate dalle tendenze rilevate dagli acquisti effettuati, risulta quindi che è il cliente ad influenzare l'offerta.

Per quanto riguarda la politica di prezzo la strategia attuata, partendo da un orientamento di mercato, è finalizzata a mantenersi coerente con il posizionamento di media gamma ricercato. I prezzi, decisi in modo centralizzato, vengono etichettati sui prodotti già nella fase di confezionamento e non possono subire modifiche da parte del dettagliante.

L'impresa per decidere i prezzi utilizza un sistema di *target pricing*, stabilendo quello che teoricamente il segmento di mercato al quale i prodotti sono rivolti sarà disposto a pagare (tale valutazione è preceduta da studi effettuati dalla direzione commerciale in merito alla flessibilità della domanda rispetto al prezzo). Considerando i costi sostenuti nell'intero processo di realizzazione dei capi viene deciso il margine o la percentuale di ricarico. È opportuno rilevare che la formazione dei prezzi è maggiormente influenzata dalle strategie competitive di penetrazione in un mercato o di consolidamento di una quota di mercato di quanto non lo siano dalle valutazioni dei costi di produzione. Questo per due ragioni: la prima è che, con l'emergere di una competizione sempre più globale, il prezzo è diventato uno dei fattori discriminanti nella definizione del vantaggio competitivo e nel rafforzamento dell'immagine del gruppo; quindi, pur nel rispetto dei vincoli economici, si tende a farla divenire una variabile competitiva più di quanto non lo sia stata in passato. Il *price positioning* è, infatti, uno degli strumenti utilizzati sia in risposta alla segmentazione del mercato sia in rapporto ai comportamenti della concorrenza vista la facile confrontabilità tra gli assortimenti. La seconda ragione parte dalla considerazione che quando un negozio della catena si inserisce per la prima volta in un Paese, si persegue la penetrazione del mercato imponendosi con prezzi più bassi rispetto alla concorrenza in modo da contrastare la loro già consolidata presenza in termini di notorietà e di fiducia con il mercato. Discriminando rispetto al Paese nel quale l'azienda fa ingresso, si nota come la politica di prezzo prescinda puntualmente dalle verifiche dei costi di produzione, collocandosi maggiormente come variabile di marketing.

Per quanto riguarda gli aspetti relativi alla comunicazione, è evidente notare la presenza di molteplici canali che esprimono l'immagine dell'azienda. Tra questi possiamo distinguere la comunicazione esterna, quella interna,



quella economico-sociale ed infine quella istituzionale (Fiocca R., Bodega B., 1994). Risulta necessario considerare tali canali come elementi unitari di un modello di comunicazione integrato all'interno del quale mantenere una visione unitaria dell'immagine che l'azienda intende dare di sé.

La scelta dei canali da privilegiare non è univoca all'interno del settore: ci sono aziende che hanno concentrato i loro investimenti in politiche pubblicitarie aggressive e di impatto (come ad esempio ha fatto Benetton coniugando questa strategia con quella delle sponsorizzazioni sportive), altre hanno sposato la politica di non spendere risorse in pubblicità visti i già alti tassi di crescita (questa è la politica di Zara), altre ancora hanno intrapreso collaborazioni per collezioni limitate con stilisti di grande notorietà (come sta facendo Hennes & Mauritz con gli articoli firmati quest'anno da Stella Mc Cartney e l'anno scorso da Karl Lagerfeld).

La tendenza che invece risulta omogenea tra tutte le catene distributive è quella di focalizzare le proprie politiche comunicazionali sul punto vendita, luogo che per eccellenza veicola l'immagine dell'azienda.

### 6.1 Il punto vendita come strumento di comunicazione

Nelle catene distributive di abbigliamento il punto vendita è considerato il luogo attraverso il quale veicolare l'immagine dell'azienda. Esso, infatti, non è soltanto un punto di contatto e di vendita con il cliente, ma rappresenta anche il modo attraverso il quale quest'ultimo viene a conoscenza degli elementi caratterizzanti dell'impresa. La completa sovrapposizione del *brand* di prodotto e del *brand* di insegna fa del punto vendita il luogo comunicativo per definizione, connotandolo di elementi immateriali e percettivi. Le strategie di *branding* intraprese attualmente, infatti, cercano di superare le tradizionali politiche di comunicazione che favorivano un rapporto statico e passivo tra l'impresa e i consumatori utilizzando invece strumenti che consentano un rapporto interattivo con gli stessi.

Il negozio, oltre ad essere lo strumento maggiormente utilizzato per consolidare la propria identità di insegna, è anche il veicolo con il quale attuare strategie di differenziazione. L'abilità di differenziarsi è sempre più un'importante componente strategica soprattutto in un mercato come quello dell'abbigliamento ad alto tasso di imitabilità.

La politica comunicazionale espressa dal punto vendita si concretizza nella architettura del negozio, nel *layout*, nella disposizione dell'assortimento che rappresentano gli elementi unificatori dei negozi appartenenti alla catena e che ne consentono la riconoscibilità. Con l'organizzazione di tali elementi l'azienda ha, infatti, la possibilità di sintetizzare tutti gli stimoli che intende inviare ai clienti in un'ottica di *experiential shopping* (Castaldo S., Botti S., 1999). Partendo, infatti, dal presupposto che i fattori ambientali influenzano

lo stato emotivo e il comportamento di acquisto del cliente (Saviolo S., Testa S., 2006), il punto vendita diventa il luogo che fa da tramite nella relazione con il mercato (ciò spiega quindi la recente affermazione dei *concept store*, ovvero negozi con un'identità forte e distintiva, che non solo si esprimono come punti vendita veri e propri, ma anche come luoghi nei quali i clienti possono familiarizzare con la marca e conoscere meglio l'identità di prodotti. Questo rappresenta esplicitamente il concetto di shopping esperienziale, poiché i consumatori che vi entrano compiono un'esperienza di tipo emotiva e non un puro atto di acquisto).

Il primo aspetto da considerare in tale analisi è la *location* dei punti di vendita. Essi, infatti, coerentemente con il posizionamento della marca, hanno un'ubicazione centrale nelle città, soprattutto sono presenti nelle vie principali e più turistiche nelle quali possono incontrare il *target* di riferimento. Inoltre, vista la loro affermazione come *brand* globali scelgono le proprie ubicazioni nelle strade nelle quali è anche favorita la presenza di stranieri.

Per quanto riguarda la comunicazione del punto vendita è opportuno soffermarci su tutti e tre gli strumenti che compongono il *layout esterno*. L'ingresso, l'ingresso e le vetrine rappresentano, infatti, il primo impatto visivo con il punto vendita sono quindi elementi molto importanti per attrarre la potenziale clientela e favorire il suo ingresso all'interno del negozio. Essi vengono realizzati in modo da attirare l'attenzione e allo stesso tempo veicolare l'immagine aziendale. Le vetrine (solitamente sono ampie e permettono di vedere dalla strada le mensole con la merce colorata esposta), in particolare, vengono allestite con composizioni ad effetto e con gigantografie.

Le decisioni riguardanti il *layout interno* e quindi il *merchandising*, l'arredamento e la disposizione degli ambienti, essendo centralizzate a livello di divisione del gruppo, obbligano ogni singolo negozio ad essere responsabile di mantenere l'identità della catena attraverso il rispetto della formula commerciale e del servizio al cliente. Questi sono strumenti fondamentali per la comunicazione del *retailer* "in grado di innescare quel fondamentale processo di costruzione di senso dell'assortimento" (Castaldo S., 2001).

Lo spazio espositivo è disposto in modo tale da valorizzare l'assortimento così da rendere più facile ed immediato il processo di ricerca nel punto vendita. Solitamente l'ampiezza e la profondità dello stesso richiede una modalità di presentazione che consenta di rendere evidente la varietà dell'offerta senza disorientare il cliente nel suo processo di acquisto. Nella maggior parte dei casi, a tal proposito, si utilizzano gli scaffali alti aperti e dei banconi centrali che rendono l'offerta commerciale facilmente percepibile anche sul piano cognitivo. Per rendere più omogenea la presentazione dei capi di abbigliamento si definisce il *layout* del negozio attraverso la suddivisione in reparti e collocando i prodotti appartenenti ad una stessa categoria negli spazi espositivi (*display*) secondo predefiniti criteri.

Le decisioni che riguardano la disposizione delle attrezzature all'interno del punto vendita seguono sempre più spesso la tendenza di creare un percorso libero all'interno di un ambiente destrutturato. Da questo ne consegue che l'attuale tendenza delle catene è di privilegiare la formazione dei *megastore* (ossia punti vendita di grandi superfici da 1.000 a 3.000 m<sup>2</sup>) visto l'*appeal* che esercitano sul consumatore e l'alta redditività che producono (si valuta che nei *megastore* il fatturato per metro quadro raddoppi o triplichi rispetto alle piccole superfici tradizionali). In essi si ha, infatti, la possibilità di esporre l'intera gamma offerta, dando anche la possibilità di presentare i prodotti complementari alla collezione (occhiali, borse, cinture), spesso oggetto di acquisti di impulso, che contribuiscono alla formazione della *brand extension*.

Infine, anche gli aspetti relativi all'atmosfera presente, in termini di segnali visivi (colore dell'illuminazione e della segnaletica) e sonori, contribuiscono a esprimere concretamente l'identità del *brand* (Aiello G., Donvito R., 2005). Nelle catene distributive, in particolare, l'obiettivo perseguito è quello di comunicare la propria identità di marca con modalità distintive, mantenendo coerente il posizionamento "democratico" e allo stesso tempo moderno e innovativo ricercato dalla politica di prodotto.

## CAPITOLO SECONDO

### LE STRATEGIE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE: MOTIVAZIONI E MODALITÀ

#### 1. *La globalizzazione del settore dell'abbigliamento*

L'evoluzione in senso transnazionale degli scambi di beni e servizi è stato il fenomeno che maggiormente ha caratterizzato lo sviluppo dell'economia mondiale negli ultimi anni. A partire dai cambiamenti nello scenario politico derivanti dalla progressiva eliminazione delle barriere al commercio estero, dalla creazione di organismi di negoziazione internazionale (Gatt, Wto) e dagli accordi sul libero scambio (Ue, Nafta, ...), molti sono stati i fattori che hanno portato ad una sempre più forte interdipendenza tra i Paesi e all'allargamento della competizione a livello internazionale. L'evoluzione dei mezzi di comunicazione, accompagnata dai cambiamenti tecnologici che hanno riguardato i trasporti e l'informatica, hanno modificato i punti di convenienza al movimento di merci e servizi, rendendo più agevoli e meno costosi gli scambi internazionali. Inoltre, la crescente possibilità di trasmissione di informazioni e di conoscenza, ha contribuito a ridurre le separazioni geografiche tra i Paesi e ad una loro maggiore integrazione conducendo le aziende verso un ripensamento strategico in senso spaziale.

Con l'andare del tempo, l'internazionalizzazione ha sempre più manifestato la sua natura di fenomeno composito, che non si riduce alla espansione dimensionale delle transazioni economiche, ma che coinvolge gli ambiti della politica, della cultura e della società, conducendo spesso anche ad un'omogeneizzazione degli stili di vita, degli atteggiamenti e dei bisogni. Tali tendenze hanno avuto forti ripercussioni sulle dinamiche competitive delle aziende facendo emergere nuovi imperativi strategici. La concorrenza allargata sia in senso geografico sia merceologico (vista la crescente integrazione tra i meccanismi concorrenziali tra settori diversi) ha, infatti, portato le aziende a voler sviluppare le proprie competenze critiche in nuovi mercati, ad acquisire risorse all'estero, ed a ricercare e presidiare nuovi mercati di sbocco. Di conse-

guenza, la necessità di interpretare la dinamica spaziale, ha portato le aziende alla formazione di strategie di internazionalizzazione.

Il settore della moda, in particolare, è uno tra gli ambiti competitivi che maggiormente ha risentito di questo fenomeno. L'internazionalizzazione non è certo un fenomeno recente nel comparto del tessile-abbigliamento, da sempre, infatti, i flussi di *import-export* a livello mondiale sono stati rilevanti; ma soprattutto negli ultimi anni si è registrato un aumento verso una vera e propria globalizzazione. Nel considerare tale processo in riferimento ad un settore industriale solitamente si fa riferimento a quattro importanti variabili (Bartlett C., Ghoshal S., 1989).

La prima riguarda i *Driver di mercato* ovvero quei fattori che sono influenzati dal comportamento del consumatore e dalla struttura dei canali distributivi. Il fattore che maggiormente riguarda il settore dell'abbigliamento è la globalizzazione della domanda. Sempre più spesso, infatti, si assiste ad un'omogeneizzazione dei gusti e delle tendenze di abbigliamento a livello internazionale che fa emergere per le aziende l'opportunità di rivolgersi a segmenti di mercato sovranazionali. La sfida data dalla globalizzazione consiste innanzitutto nella capacità delle imprese di individuare il *target* di riferimento costituito da acquirenti potenziali, che anche se appartengono a nazioni diverse, condividono gli stessi bisogni e le stesse aspettative in termini di consumo (Nanut T., Tracogna A., 2003). In quest'ottica l'impresa ha la possibilità di scegliere fra diverse strategie di segmentazione internazionale (Valdani E. et al., 2000):

- Vendere in segmenti sovranazionali con una politica di marketing differenziata. Lo scopo di questo approccio è quello di massimizzare l'estensione del mercato al quale l'azienda si rivolge, ignorando l'esistenza a livello locale di segmenti di mercato differenziati, adottando, quindi, la stessa politica di vendita in tutti i Paesi (tale approccio è particolarmente utilizzato nelle strategie di segmentazione che si rivolgono a gruppi di Paesi economicamente e culturalmente omogenei);
- Rivolgersi a segmenti diversi in ogni Paese con una strategia differenziata. In tale caso si opera in modo da adattare le politiche di mercato agli specifici bisogni locali attuando modalità di distribuzione, di informazione e di vendita diverse per ogni Paese. La strategia di adattamento alle caratteristiche locali comporta inevitabilmente un aggravio di costi (derivanti anche dai minori benefici ottenibili dalle economie di scala e di apprendimento, e dall'incremento di investimenti in ricerche di mercato) e un potenziale rischio di una mancata coerenza d'immagine a livello internazionale.

Da questa classificazione emerge la diversità tra marketing globale e transnazionale, nella quale il primo sfrutta le omogeneità e le similitudini tra i Pae-

si con un approccio unitario, mentre il secondo pone l'accento sulle differenze tra i Paesi preferendo un comportamento adattivo. Il tradizionale dilemma tra standardizzazione-adattamento (Levitt T., 1983; Ohmae K., 1986) che da sempre ha caratterizzato l'approccio internazionale delle imprese, sta sempre più coinvolgendo anche il settore dell'abbigliamento dirigendosi principalmente verso la prima delle alternative.

Come anche affermato nel primo capitolo, la domanda di mercato che viene espressa in questo settore, non è solo espressione della volontà individuale del singolo cliente, ma è anche il risultato di una manifestazione culturale e sociale che supera i confini geografici tra i Paesi. "La globalizzazione della domanda creata dai simboli di stile e di media ha determinato la necessità per i vari marchi di attrezzarsi per una commercializzazione su scala globale al fine di cogliere tutte le opportunità" (Fellows S., 1997). In particolare, sia analizzando il settore del lusso sia quello di media gamma (qui oggetto di discussione) ci si rende conto che l'unificazione delle tendenze è una realtà diffusa. I *luxury brand*, che si rivolgono a segmenti sovranazionali, si presentano sul mercato con un assortimento unificato in tutti i Paesi nei quali distribuiscono i loro prodotti, con politiche di immagine di forte impatto utilizzando sia ingenti investimenti pubblicitari, sia l'apertura di imponenti *flagship* nelle capitali della moda. Allo stesso modo, ma con un *target* più basso, operano i cosiddetti "general fashion retailer" i quali esprimono una dimensione internazionale replicando all'estero il *format* distributivo applicato nel Paese d'origine con una strategia di marketing globale che sfrutta i vantaggi delle economie di volume e della standardizzazione. L'obiettivo di queste imprese è, infatti, quello di aggregare segmenti orizzontali a livello internazionale massimizzando l'ampiezza del *target* di riferimento attraverso la costituzione di canali di distribuzione globali e standardizzando a livello internazionale le leve del *marketing mix* in modo da renderle efficacemente trasferibili tra i diversi mercati (in entrambi i casi, infatti, si rintracciano le condizioni di mercato favorevoli alla standardizzazione elencate da Herbig quali ad esempio la gestione centralizzata; le economie di scala nella produzione, nella ricerca e sviluppo, nel marketing; la commercializzazione verso Paesi fondamentalmente simili; l'omogeneizzazione delle esigenze dei consumatori e delle condizioni di utilizzo) (Herbig P. 2003).

Facendo riferimento in particolare alle catene distributive, è evidente che esse si allineano perfettamente alla tendenza diffusa nel settore. Esse implementano, infatti, un orientamento strategico per il consumatore globale operando in modo generalizzato con un identico programma di penetrazione in tutti i mercati. Ciò è consentito da una forte attenzione alla fase distributiva gestita su vasta scala e alla costruzione di un'immagine incisiva e identitaria.

Tali orientamenti hanno condotto all'emergere di veri e propri marchi globali capaci di affermarsi con strategie di marketing caratterizzate da un'im-

magine e da uno *styling* unico e riconoscibile a livello internazionale (Fellows S., 1997). La standardizzazione operata sul marchio, che si colloca all'interno di una coerente politica di marketing, apporta i vantaggi legati alla riconoscibilità in termini di reputazione e di qualità dei quali il consumatore beneficia in ogni Paese.

Il secondo elemento da considerare nella globalizzazione del settore è rappresentato dai *Driver di costo* ovvero tutti quei fattori che influenzano la struttura economica del *business*. Da questa derivano le scelte che riguardano la possibilità di sfruttare le economie di volume, la dispersione geografica in termini di *sourcing seeking*, la scelta dei Paesi verso i quali delocalizzare le proprie attività secondo logiche di produttività e differenziali di costo, l'analisi riguardante la possibilità di ridurre i costi di sviluppo dei prodotti attraverso la standardizzazione. Nel segmento di mercato coperto dalle catene distributive il fattore costo è sicuramente uno dei più rilevanti nelle scelte di internazionalizzazione; sul lato dell'offerta, infatti, la sostenibilità di un prezzo medio-basso parte dalla minimizzazione dei costi presenti nelle attività di approvvigionamento e di produzione.

Contemporaneamente un altro elemento che i manager delle aziende devono considerare riguarda i *Driver competitivi* costituiti dagli elementi che identificano il clima competitivo del settore in base alle imprese già operanti. L'analisi coinvolge lo studio della concorrenza sotto il profilo delle quote di mercato e della capacità di soddisfare il cliente. In base a questo l'azienda in questione cerca di studiare la modalità attraverso la quale penetrare in un determinato mercato e diventare un concorrente globale attraverso la scelta del tipo di strategia da implementare. L'azienda potrà implementare strategie di "*follow the leader*" o di "*oligopolistic competition*" a seconda di quanto è consolidata la posizione competitiva delle aziende già operanti nel settore. La possibilità di ottenere un "*first mover advantage*" dipende essenzialmente dalla capacità innovativa e differenziante dell'azienda. Il prodotto moda, per quanto visto nel primo capitolo, si caratterizza per un ciclo di vita molto breve a causa della sua facile imitabilità, pertanto le catene distributive in particolare adottano strategie di *following*.

Infine l'ultimo aspetto da considerare riguarda i *Driver di Governo* che derivano dalle politiche governative in materia di commercio internazionale, investimenti esteri e libero flusso di capitali. Il settore del Tessile-Abbigliamento nel contesto normativo, nel corso degli anni, si è sempre più orientato verso una politica di progressiva liberalizzazione del mercato (soprattutto in seguito al recente abbandono dell'Accordo Multifibre) manifestando la propria vocazione di settore non soltanto internazionale, ma più propriamente globale.

Da quanto detto emerge che il processo di globalizzazione registrato dal settore dell'abbigliamento negli ultimi anni, costituisce una forte spinta per le imprese verso la globalità non solo in un'ottica reattiva, ma anche in una pro-



positiva nel beneficiare di opportunità date dall'evoluzione del mercato. Tale relazione tra settore e imprese verso la globalità è reiterativa.

Nell'analisi dei fattori che influenzano un'impresa circa la scelta tra la standardizzazione e l'adattamento (schematicamente descritta qui sotto) si nota che non solo il settore risulta globale ma che anche l'approccio delle imprese ivi operanti conduce sempre più spesso verso questa direzione.

Considerando l'ambito delle catene distributive si ritrovano, infatti, tutti i fattori che spingono a standardizzare e quindi ad adottare la stessa strategia in ogni Paese di riferimento. Come vedremo in seguito tale premessa è fondamentale per l'adozione di un approccio propriamente globale.

|   | STANDARDIZZARE se                                 | ADATTARE se                                  |
|---|---|--|
| FATTORI COMPETITIVI:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Posizione di mercato</li> <li>• Forza della concorrenza</li> </ul>   | Dominante<br>Debole                               | Non Dominante<br>Forte                       |
| FATTORI DI MERCATO:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Omogeneità delle preferenze dei consumatori</li> <li>• Potere di acquisto dei consumatori</li> <li>• Condizioni di uso del prodotto</li> <li>• Potenziale di crescita dei segmenti più piccoli</li> </ul> | Omogenee<br><br>Uniforme<br><br>Uniformi<br>Basso | Eterogenee<br><br>Vario<br><br>Varie<br>Alto |
| FATTORI PRODUTTIVI:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Importanza delle economie di scala</li> <li>• Legislazioni locali</li> </ul>  | Alta<br><br>Simili                                | Bassa<br><br>Diverse                         |

Figura 6: Fattori da considerare nella scelta tra standardizzazione e adattamento  
 Fonte: *Albaum G., Strandskov J., Duerr E., Dowd L. (2005)*

### 1.1 La ricerca del vantaggio competitivo mediante la strategia globale

“Un'impresa può essere definita globale se esiste un qualche vantaggio competitivo che la spinge ad integrare su scala mondiale le sue attività” (Porter M. E., 1991). Come affermato da Porter, il solo fatto di essere una multinazionale non implica necessariamente l'adozione di una strategia globale. Ad esempio, se l'impresa opera tramite consociate autonome che operano indipendentemente in ogni nazione con prodotti che si adattano ai gusti locali si configura un approccio multilocale e non geocentrico; la strategia globale si configura invece quando l'impresa vende i suoi prodotti in molti Paesi impiegando un approccio integrato su scala mondiale che prescinde dalle singole diversità locali.



La progressiva adozione delle strategie globali da parte delle imprese del settore dell'abbigliamento, con particolare riferimento a quelle operanti nella distribuzione organizzata, evidenzia una tendenza ormai diffusa che contraddice in parte ciò che si riteneva in passato ovvero che i gusti dei consumatori fossero molto differenziati fra i diversi Paesi e quindi richiedessero un approccio mirato alle specifiche esigenze locali.

Prahalad e Doz considerano tre motivazioni fondamentali nel processo di internazionalizzazione delle imprese: l'imperativo economico, l'imperativo politico, e quello organizzativo (Prahalad C. K., Doz Y. L., 1987). L'integrazione di questi tre fattori dovrebbe, secondo gli autori, definire la condotta strategica internazionale dell'impresa in modo tale da coordinare tutti gli elementi interni all'impresa con la localizzazione estera delle proprie attività. Tradizionalmente i vantaggi ricercati dalla strategia di tipo globale sono primariamente quelli che rispondono all'"imperativo economico" ottenibili sia perseguendo economie di scala ed economie di esperienza sia, prescindendo dalle economie di volume, sfruttando il vantaggio comparato sui fattori produttivi derivanti dai differenziali di costo.

La delocalizzazione delle attività produttive e il *sourcing* dove i fattori sono più competitivi sotto il profilo economico, rappresentano elementi caratterizzanti di un approccio legato alla *leadership* di costo in relazione alla produzione di capi di abbigliamento con un posizionamento qualitativo di media gamma. Il ripensamento globale della catena del valore implica un'efficiente gestione organizzativa delle attività sia sotto il profilo fisico, con la crescente rilevanza strategica della logistica, sia sotto il profilo informativo, reso possibile dalla evoluzione delle tecnologie di connessione. L'ottimizzazione in senso globale di tali attività parte dal presupposto che la collocazione geografica delle aree operative maggiormente correlate agli acquirenti (quali il marketing, la distribuzione, i servizi "a valore aggiunto" per i clienti) sono vincolate dalla distribuzione spaziale degli stessi; mentre le attività "core" dell'impresa sono dislocate in modo da soddisfare i benefici di costo, mantenendo invece a livello centralizzato il centro direzionale che coordina tutte le attività.

Il vantaggio competitivo internazionale delle imprese deriva quindi dalla capacità di saper gestire la configurazione delle attività in modo ottimale attraverso la scelta tra la concentrazione e la dispersione internazionale delle attività e contemporaneamente attraverso un efficiente coordinamento delle attività decentrate, coordinamento visto come nuova leva competitiva e come importante veicolo di condivisione di conoscenze ed esperienze.

Nel settore in questione la dimensione internazionale delle attività non solo apporta vantaggi di tipo economico, ma rappresenta anche il fondamento per la costituzione di un'immagine globale, fattore che amplifica le potenzialità competitive delle politiche distributive aziendali. Conseguentemente, la presenza di una clientela transnazionale impone l'adozione di *standard* di

prodotto da rintracciarsi sia negli attributi stilistici che pubblicitari (attraverso politiche di marketing coordinate globalmente). La volontà di soddisfare “bisogni universali” avvantaggia l’impresa globale in termini di risparmio di costi di adattamento alle realtà locali, ma contemporaneamente la espone ai rischi legati ad una standardizzazione troppo spinta e poco rispondente alle effettive esigenze di mercato.

Definire una strategia a livello mondiale comporta, infatti, una serie di scelte operative, tra le quali in particolare, rientrano le seguenti:

- *Selezione del mercato*: Mentre in una strategia multi-domestica i mercati internazionali sono scelti in base alle loro singole potenzialità di profitto, in una strategia globale, invece, i singoli Paesi sono selezionati in base alle potenzialità del loro contributo al posizionamento competitivo globale (si può entrare in un mercato non profittevole anche solo per ragioni di concorrenza oligopolistica, ad esempio per sottrarre quote di mercato ad un concorrente sul suo mercato nazionale). Le caratteristiche del Paese che influenzano la scelta sono molteplici: ad esempio la vicinanza geografica, le opportunità del mercato, l’attuale situazione competitiva, la “prossimità culturale” ecc.;
- *Caratteristiche dell’offerta*: Mentre in una strategia multi-domestica i prodotti offerti in ciascun mercato sono fortemente adattati agli specifici bisogni del luogo, in un’ideale strategia globale, invece, il prodotto è standardizzato e perciò identico per ogni mercato. In realtà ad essere identici sono i “prodotti *basic*” (a basso contenuto moda, e a bassi costi) ai quali vengono aggiunti dei piccoli adattamenti per rispondere meglio alle esigenze culturali;
- *Localizzazione delle attività della Catena del Valore*: In una strategia multi-domestica la maggior parte della Catena del Valore viene riprodotta in ciascun Paese di sbocco; in una strategia di esportazione viceversa la quasi totalità di tali attività è mantenuta nel Paese d’origine. L’approccio globale, invece mira a localizzare le varie attività nel Paese nel quale è possibile ottimizzare il rapporto tra produttività e costo in un’ottica di minimizzazione dei costi e contemporaneamente di riduzione dei tempi di consegna al mercato;
- *Grado di standardizzazione del marketing mix*: Mentre in una strategia multi-domestica le variabili del marketing mix sono completamente adattate alle singole specificità nazionali in termini di gusti e di bisogni dei consumatori locali; una scelta globale invece implica l’uniformità nelle politiche del brand e del marketing mix su tutti i mercati di sbocco, limitando la possibilità di eventuali adattamenti locali a casi di effettiva necessità legati a fattori legali o culturali;
- *Grado di integrazione delle strategie competitive*: A differenza delle strategie multi-domestiche nelle quali i manager delle diverse filiali sono

autonomi nello sviluppare strategie competitive locali (anche diverse tra loro purché in linea con la pianificazione generale di lungo periodo), le strategie globali, per essere efficacemente implementate, necessitano di un elevato grado di integrazione strategica attraverso una gestione unitaria e comune nei diversi mercati. Ciò è ottenibile attraverso un forte accentramento direttivo a livello *corporate* (il cosiddetto “fulcro centralizzato”) che rappresenta il luogo decisionale di riferimento per l’intera gestione internazionale dell’azienda.

Appare comunque evidente che il successo di un *leader* globale non si fonda soltanto sulla capacità strategica di prendere decisioni idonee rispetto al proprio percorso di internazionalizzazione, ma che inevitabilmente passa attraverso la presenza di un vantaggio competitivo già consolidato nel Paese d’origine. Il vantaggio domestico rappresenta, infatti, il punto di appoggio per penetrare e avere successo nei mercati esteri, la prima fonte di esperienza che spinge ad allargare all’estero il proprio *business*.

## 2. *Le motivazioni che spingono le catene distributive ad internazionalizzarsi*

Le ragioni che motivano le aziende di abbigliamento ad internazionalizzarsi sono molteplici, qui si prevede di sintetizzarne le principali.

Innanzitutto la spinta verso l’internazionalizzazione deriva dall’analisi delle variabili di “contesto” ovvero quei fattori che considerano la situazione macroeconomica dei Paesi nei quali si ha un interesse ad espandersi. L’innalzamento del livello di consumo che si sta realizzando in molti Paesi, la diffusione degli stili di vita comuni, la creazione di zone di libero scambio sempre più ampie e integrate tra loro, sono solo alcuni esempi, ai quali si aggiunge la volontà di ridurre il rischio imprenditoriale attraverso la diversificazione geografica mediante la presenza internazionale in più Paesi. Tali motivazioni possono essere suddivise in reattive e proattive a seconda che l’iniziativa dell’impresa derivi da una scelta obbligata derivante dalle modeste condizioni del mercato domestico o da un atteggiamento intraprendente rivolto alla ricerca di opportunità all’estero. Alla prima categoria appartengono motivazioni quali la situazione economica sfavorevole, la presenza di una legislazione restrittiva, ma soprattutto la saturazione del mercato nazionale. Quest’ultima, in particolare, rappresenta un vero impulso per le aziende in quanto, in un settore come quello dell’abbigliamento di media gamma, nel quale la differenziazione è una strategia poco praticabile, la volontà di espandere la quota di mercato si ripercuote inevitabilmente in una lotta intestina al settore poiché la domanda globale difficilmente può essere ampliata (“la domanda globale è non espandibile quando non risponde più alla pressione di marketing totale o agli stimoli dell’ambiente. È il caso, per tutti i prodotti, della fase di matu-

rità” (Lambin J.J., 2000). In questa situazione la strategia di espansione della quota di mercato di un’azienda va inevitabilmente ad erodere quella di un concorrente). La saturazione del mercato, oltreché dallo stadio di maturità del prodotto abbigliamento, può derivare anche dalle ridotte dimensioni del mercato domestico e dall’eventuale minaccia portata al mercato nazionale da imprese internazionali.

Per quanto riguarda le motivazioni proattive, viceversa, è l’attrattività di un Paese estero a spingere le aziende a penetrare nel mercato di riferimento. Tali opportunità possono manifestarsi dalla presenza di una forte crescita economica, dalla presenza di legislazioni liberali, dalle dimensioni del mercato attuali e potenziali; tuttavia queste da sole non sono sufficienti a motivare una strategia aziendale che necessita inevitabilmente di investimenti e forti rischi. Tali condizioni ambientali e settoriali spiegano, infatti, solo parzialmente la presenza internazionale delle imprese di distribuzione specializzata di abbigliamento. Ciò che è indispensabile è la volontà delle stesse di crescere al di fuori dei propri confini, quindi sono fondamentali le ragioni che le riguardano individualmente.

Oltre alla volontà di aumentare i volumi di vendita e ottenere economie di scala, esistono varie motivazioni che incidono sulla ripartizione su scala internazionale delle varie attività della catena del valore. Anche se questi temi saranno ripresi nei prossimi paragrafi, è qui opportuno sottolineare che quelle che riguardano la delocalizzazione produttiva o la ricerca di reti di fornitura estera sono essenzialmente legate al risparmio di costi, mentre quelle che riguardano l’internazionalizzazione distributiva seguono invece finalità riferibili all’espansione della notorietà del marchio e alla presenza vicino al segmento sovranazionale di riferimento.

Le scelte legate agli aspetti di approvvigionamento e di fornitura per le catene distributive non sono guidate soltanto da una logica di costo (anche se spesso rappresentano una delle componenti fondamentali), ma riguardano anche la logica di ottimizzazione della rete logistica. Quanto detto nel primo capitolo in merito alla competizione del tempo e all’adozione della *Quick Response* ricade inevitabilmente nelle scelte localizzative delle fasi a monte di produzione soprattutto nelle aziende integrate. Per tale ragione, a differenza di altri settori basati sulla competizione di prezzo, la percentuale di delocalizzazione nei Paesi orientali è molto bassa. La prossimità fisica degli stabilimenti adibiti alla produzione con le fonti di approvvigionamento è un fattore caratterizzante delle scelte di insediamento internazionale di tali aziende, poiché solo in tal modo è resa ottimale la gestione della *supply chain* in termini di rapidità e affidabilità.

La scelta di produrre all’estero, quindi oltre dalla ricerca di bassi costi delle materie prime e della manodopera, deriva da altri fattori che derivano dalla considerazione di alcuni aspetti di inadeguatezza del mercato domestico

(*fattori push*). Determinanti sono, ad esempio, la mancata possibilità di poter sfruttare un sistema di fornitura flessibile e dotato di capacità, oppure l'insufficiente presenza numerica di fornitori per giustificare l'utilizzazione di una rete di approvvigionamento interna. Parallelamente si affiancano anche le valutazioni circa la convenienza ad utilizzare produzioni esterne grazie a quanto reso possibile dalle innovazioni nelle tecnologie informatiche e di produzione (l'utilizzo di queste tecnologie è anche un fattore motivante che spinge spesso queste aziende di grandi dimensioni a sostituire il contratto di esclusiva con il rapporto di proprietà).

Dal lato distributivo l'internazionalizzazione delle catene di abbigliamento è quasi un fattore connaturato nella categoria stessa. Attualmente, infatti, lo sviluppo di tali aziende, che partono affermandosi sul mercato domestico, ha come passo successivo l'inserimento internazionale attraverso i punti vendita. L'affermazione dei marchi globali in questo settore, non può essere unicamente circoscritta al mero utilizzo di strumenti pubblicitari e comunicativi, le catene distributive in particolare devono la loro notorietà alla loro capillare presenza nelle città di tutto il mondo (i negozi nelle principali città del mondo svolgono inoltre un'importante funzione di "antenna" sull'evoluzione dei gusti e delle abitudini di consumo, proprio dove mode e tendenze si creano).

Espandere la notorietà del marchio è un fattore veramente determinante nella loro internazionalizzazione (*fattore pull*) perché questo diventa un processo che si alimenta da due parti: da un lato espande ulteriormente il richiamo alla marca, dall'altro risponde ad una domanda latente, ma già potenzialmente esistente. È evidente, infatti, che la presenza in mercati diversi, specialmente prestigiosi, se adeguatamente comunicata ed enfatizzata, migliora anche il posizionamento della marca nei confronti del mercato di origine.

Le catene distributive di abbigliamento, infatti, sono fortemente caratterizzate da un'immagine definita basata su un orientamento al prezzo e un assortimento nel quale la marca commerciale gioca un ruolo importante. In particolare è il potenziale internazionale dell'insegna che le rende uno dei soggetti più adatti ad una diffusione in molti Paesi. L'adozione di una formula distributiva originale e ben definita, che rimane la stessa in tutti i Paesi, attribuisce un forte elemento simbolico di unitarietà.

#### UNA PECULIARE MOTIVAZIONE ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE: LO SFRUTTAMENTO DELLE ECONOMIE DI REPLICAZIONE

Un'ulteriore motivazione all'internazionalizzazione è data dalla possibilità di sfruttare le "economie di replicazione" ovvero i vantaggi derivanti dalla possibilità di ripresentare il proprio *format* distribuivo nei vari mercati senza modificarlo (genericamente si fa riferimento alle "economie di replicazione" quando si ottiene una riduzione dei costi di produzione derivante

dal riutilizzo di soluzioni produttive già adottate in precedenza, in quanto non è necessario sostenere nuovamente una parte rilevante dei costi fissi di installazione e di avvio).

Appare evidente che queste imprese hanno un *appeal* internazionale che dimostra la loro profittabilità nell'impiegare nei mercati esteri lo stesso sistema distributivo. Riprodurre lo stesso *format* comporta, infatti, costi più bassi, poiché grazie alle economie di apprendimento e alla riduzione dei costi fissi relativi allo studio e all'insediamento di un nuovo negozio, l'aumento del numero di negozi fa diminuire l'incidenza dei costi di impianto degli stessi.

Tali vantaggi derivano direttamente dallo sviluppo di un approccio strategico globale che comprende la replicazione senza adattamenti nei vari Paesi degli elementi identificativi del punto vendita. L'attuazione di questa strategia definita "*Global Sharing*" consente, infatti, di ottenere le economie di scopo grazie all'utilizzo molteplice di alcune attività fisse legate alla distribuzione (il marchio e la stessa rete di distribuzione) riducendo i costi totali.

La fonte del vantaggio emerge, in particolare, dalla capacità dell'azienda di concepire la conoscenza come una vera risorsa produttiva da essere trasmessa (Rullani E., 2001), utilizzando la possibilità di estendere l'area di applicazione della stessa a livello internazionale. È evidente, infatti, che il rapporto tra l'azienda e la clientela si connota di molteplici elementi intangibili (quali ad esempio la fiducia, la notorietà del marchio) che sono alimentati dalla replicazione internazionale del *format* distributivo. Da questo ne deriva una correlazione positiva tra l'uso efficiente della marca commerciale e del sistema distributivo con la velocità e l'ampiezza della diversificazione geografica.

## 2.1 Un'analisi economica della convenienza ad investire all'estero

La decisione di compiere investimenti all'estero parte dalla considerazione di sfruttare le opportunità espresse dai mercati esteri rispetto al mercato domestico. In realtà una pura analisi motivazionale non corrisponde al percorso di pianificazione internazionale di un'azienda. Spesso le modalità e le ragioni che spingono ad oltrepassare i confini nazionali sono diverse – anche all'interno dello stesso ambito competitivo come quello delle grandi catene di abbigliamento – ma ciò dal quale tali decisioni non prescindono in alcun caso è una riflessione di tipo economico dell'investimento.

La valutazione delle decisioni di investimento rappresentano un momento cruciale nella pianificazione strategica. In particolare gli studi di *capital budgeting* si occupano di identificare le varie opportunità di investimento valutando e selezionando quelle più convenienti. Generalmente si fa riferimento al calcolo del valore attuale del progetto di investimento, alla determinazione del costo del capitale con il metodo del CAPM, ecc. Qui si farà riferimento



ad un'analisi di massima della convenienza dell'investimento tenendo però in considerazione gli elementi direttamente riferibili alla scelta di investimento all'estero.

La profittabilità di una decisione di investimento all'estero parte dal presupposto che il ritorno di redditività di tale operazione si dimostri superiore a quanto l'azienda avrebbe potuto ottenere investendo nel proprio Paese d'origine. Per fare questo tipo di analisi si prendono in considerazione gli elementi direttamente coinvolti nella decisione di investire all'estero facendo riferimento all'analisi compiuta da Walters, il quale effettua tale analisi considerando l'internazionalizzazione del settore *retail*, senza far riferimento ad alcun segmento di mercato (Walters D., 1994). Visti i presupposti del modello, si ritiene tale analisi applicabile al settore delle catene distributive di abbigliamento, nel quale il momento distributivo ha sicuramente preminenza rispetto agli altri sotto il profilo delle strategie di internazionalizzazione.

I fattori fondamentali da considerare sono tre:

- Le risorse da impiegare (in termini di capitale, di finanziamenti di breve e lunga durata);
- Il ROI (*Return On Investment*) atteso;
- Il rischio insito nell'operazione.

Per quanto riguarda il primo fattore vanno considerati sia i capitali necessari per l'investimento vero e proprio sia quelli che riguardano la messa in opera (in funzione del livello di vendite che si intendono raggiungere) del canale distributivo.

Nella considerazione delle *performance* realizzate dall'investimento solitamente si considera il ROI ottenibile dallo stesso. È comunque opportuno rilevare che la decisione di entrare o no in un mercato estero può derivare anche da riflessioni non soltanto economiche-finanziarie, ma può anche coinvolgere i risultati attesi nelle *performance* di marketing quali ad esempio la credibilità e la visibilità dell'azienda.

Analizzando quanto adottato dalle catene distributive di abbigliamento ci si rende, infatti, conto che frequentemente il ritorno richiesto dall'investimento è a lunga scadenza poiché la finalità immediata è un'altra. Molto spesso ad esempio quando viene aperto il primo punto vendita in un nuovo mercato, le aziende adottano prezzi mediamente più bassi di quanto non vendano negli altri Paesi con l'obiettivo di penetrare il mercato, farsi conoscere e battere la concorrenza già presente. Altre volte il ritorno economico immediato non è ricercato per seguire la necessità di accedere ad un nuovo mercato che rappresenta una conquista strategica per l'apertura verso nuovi Paesi. È quindi logico pensare che nella fase di pianificazione sono molteplici i fattori da considerare nel valutare l'opzione di investire all'estero, permanendo però con la



convinzione che a lungo termine il ritorno economico dell'investimento complessivamente considerato debba essere positivo.

La terza componente da considerare è il rischio. Qualsiasi decisione di investimento porta con sé una dose di rischio (inteso come variabilità del rendimento) dovuta dai molteplici fattori di incertezza che lo riguardano. Le decisioni che riguardano gli investimenti internazionali assumono una maggiore rischiosità visto il più grande numero di componenti aleatorie che entrano in gioco. Il primo fattore è denominato "rischio ambientale" e deriva dai fattori politici, economici e legali locali che possono ostacolare le attività all'estero. Tra i fattori da considerare va prestata particolare attenzione alla regolamentazione dell'attività commerciale e alle eventuali barriere legislative per i punti vendita di grandi dimensioni (ad esempio, per molti anni in Italia la presenza di limiti legislativi per l'insediamento di punti vendita di grandi dimensioni ha rappresentato una vera e propria barriera nei confronti dell'ingresso di catene internazionali. Tale tendenza non ha riguardato soltanto il settore dell'abbigliamento, ma anche quello del food).

Un'altra fonte di rischiosità per l'investimento all'estero deriva dalle caratteristiche del mercato nel quale l'azienda decide di entrare che dipendono principalmente dalle dimensioni e dalla natura del mercato stesso. Oltre a questi rientrano anche i fattori produttivi e ambientali (caratteristiche sociali, culturali, tipo di economia ecc.); risulta, quindi, evidente che la rischiosità è ridotta nel caso in cui il mercato di riferimento sia simile a quello del Paese d'origine. In tal caso l'accettabilità del prodotto può essere più facilmente riscontrata vista la similarità nei comportamenti di acquisto, e conseguentemente anche le politiche di marketing potranno essere replicate senza bisogno di alcun tipo di adattamento.

La stessa considerazione può essere fatta con riferimento alla struttura finanziaria del Paese e conseguentemente al potenziale rischio derivante dall'operazione di espansione internazionale sotto il profilo finanziario. Tali valutazioni influenzano anche la modalità di entrata nel Paese ospitante, preferendo accordi contrattuali (che implicano bassi costi) soprattutto nella fase iniziale nel caso il rischio ipotizzato sia alto.

La valutazione circa le tre componenti su esposte dà un quadro generale delle considerazioni della convenienza di un investimento all'estero da parte di un'azienda distributiva. Tali valutazioni possono essere espresse graficamente su uno spazio tridimensionale avente come assi cartesiani le valutazioni circa il ROI, le risorse necessarie e il rischio. Appare chiaro che la situazione ottimale è quella che identifica nell'investimento estero un alto ROI e bassi livelli di rischio e di capitale investito. Tale evidenza mostra la sua profittabilità economica come operazione singolarmente considerata. Ciò che però risulta interessante capire, riferendosi ad una situazione di scelta nella quale l'azienda decide di operare degli IDE, è capire se essi sono

più convenienti rispetto agli investimenti che si potrebbero impiegare nel Paese d'origine, effettuandone una comparazione (c'è da notare che per le catene distributive di abbigliamento il mercato domestico rimane comunque un ambito competitivo molto importante, nonostante la loro grande diffusione internazionale, infatti, la propria quota di mercato nel Paese d'origine rappresenta ancora un aspetto fondamentale). La figura qui sotto visualizza il suddetto confronto.

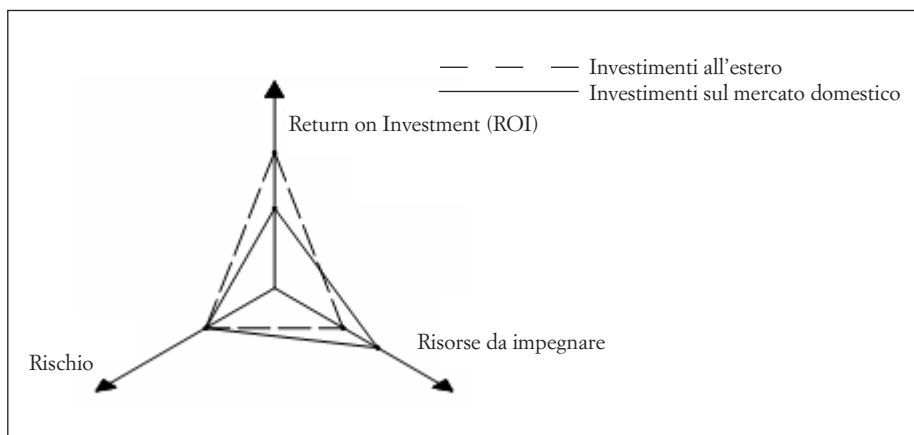


Figura 7: Una ipotetica situazione di scelta tra un investimento all'estero e un investimento nel mercato domestico  
Fonte: *Adattato da Walters D. (1994)*

Il caso rappresentato considera la situazione nella quale un ipotetico investimento all'estero ottiene un ROI superiore, un impiego di investimenti inferiore e una stessa rischiosità rispetto ad un investimento nel mercato domestico. In questo esempio risulta quindi che è maggiormente redditivo per l'azienda investire all'estero. Questa situazione si verifica solitamente quando il mercato domestico si dimostra poco attrattivo a causa della saturazione della domanda, e quando il Paese nel quale l'azienda si espande ha un tasso di crescita superiore (maggiore ROI atteso) ed è caratterizzato da un profilo di rischiosità similare (a causa per esempio della prossimità geografica e culturale tra i due Paesi).

È chiaro che approcci più sofisticati (come ad esempio utilizzando il metodo del *discounted cash flow*) possono dare un'indicazione più puntuale, però questo metodo sopra esplicitato può essere considerato un punto di partenza per introdurre un'analisi comparativa tra le scelte di internazionalizzazione o di espansione entro i confini nazionali.

### 3. Le strategie di internazionalizzazione delle catene distributive di abbigliamento

Il posizionamento internazionale di un'azienda è spesso espressione di lungo periodo degli obiettivi di sviluppo e di espansione che vengono espressi dal *mix* di scelte che riguardano principalmente il marketing e la distribuzione.

Tradizionalmente riferendosi agli approcci strategici impiegati nello sviluppo internazionale delle attività, si fa riferimento a tre alternative la cui scelta deriva dalle caratteristiche del mercato e dalle competenze interne dell'impresa. La prima strategia consiste nell'effettuare investimenti internazionali (ovvero trasferire capitali da un Paese all'altro) con lo scopo di acquisire partecipazioni in altre società già operanti nel settore. Solitamente questa strategia viene adottata dalle aziende nelle prime fasi del loro sviluppo internazionale con l'obiettivo di diversificare il proprio *business* in modo da ridurre i rischi.

La seconda riguarda la strategia globale, ovvero quell'approccio che si concretizza nella replicazione fedele del *concept* distributivo (comprendendo con questo termine il sistema integrato di scelte che riguarda la localizzazione, l'assortimento, la comunicazione sul punto vendita e il livello di servizio) e nella standardizzazione del *marketing mix* in tutti i negozi a prescindere della loro localizzazione geografica. Questa strategia si pone l'obiettivo di coniugare due obiettivi antitetici: rispondere ai bisogni dei consumatori locali e beneficiare delle economie di scala derivanti dall'aumento del volume di produzione. In tal caso il *trade off* viene risolto con la standardizzazione dei prodotti in modo da sfruttare il segmento sovranazionale emerso dall'omogeneizzazione dei gusti e delle abitudini di consumo.

L'ultima alternativa è rappresentata dalla strategia multinazionale la quale cerca, partendo da un *format* distributivo affermato nel mercato domestico, di adattare la propria politica di prodotto-mercato alle condizioni locali del Paese ospitante e ai diversi bisogni dei consumatori ivi presenti.

“Analizzate da un punto di vista generale, le strategie di internazionalizzazione delle imprese possono essere individuate attraverso la combinazione di due elementi fondamentali: il modo in cui sono ripartite su scala mondiale le attività che fanno parte della catena del valore dell'impresa; e le modalità con cui si attua il coordinamento tra le varie attività” (Porter M. E., 1986). In base a queste due dimensioni si possono identificare quattro tipologie di strategie di crescita nei mercati esteri: la strategia basata sull'esportazione con le funzioni decentrate; la strategia orientata ai singoli Paesi attuate con modalità accentrative; le strategie di elevato investimento estero con esteso coordinamento delle filiali; la strategia globale.

Considerando il settore dell'abbigliamento si nota, che le modalità che riguardano la configurazione internazionale delle aziende sono molteplici e diversificate in risposta al tipo di *business* adottato e agli obiettivi ricercati. Spesso

la struttura adottata differisce e va al di là delle categorie qui descritte, comportando modelli ibridi che circoscrivono tipologie diverse di posizionamento.

Per identificare le peculiarità che riguardano le strategie di internazionalizzazione della grande distribuzione specializzata della moda appare infatti utile effettuare una rilettura di questa classificazione valutando aspetti ulteriori che ne definiscono la configurazione.

Considerando, infatti, l'ambito delle catene distributive di abbigliamento ci si rende conto che, nonostante l'omogeneità delle politiche di gestione, le strategie di internazionalizzazione adottate non sono per tutti le stesse; anche se risulta evidente una tendenza univoca verso la globalità. Per analizzare tali differenze si fa riferimento all'approccio classificatorio di Calori. La rappresentazione originaria (Calori R. et al., 2000) definisce le caratteristiche identificative di varie forme di configurazione internazionale, qui si contestualizzano al settore oggetto di studio (le aziende sottolineate rientrano nella categoria delle catene distributive di abbigliamento qui oggetto di discussione).

|  | Country-centred players                     | Geographic niche players   | World-Wide specialist          | Continental leaders                    | Quasi-global players                     | Global players  |
|--|---|--|--------------------------------|--|--|---|
| <b>Estensione geografica</b>                           | Mercato domestico. Esportazioni sporadiche  | Piccolo numero di Paesi di riferimento tra loro omogenei (strategia di concentrazione) | Ampia copertura internazionale | Tutti i Paesi di un continente         | Grande numero di Paesi in tutto il mondo | Grande numero di Paesi in tutto il mondo. Ampia copertura (alto n. punti vendita per Paese) |
| <b>Segmento</b>  | Ristretto                                   | Ristretto  | Ristretto                      | Abbastanza ampio                       | Ristretto. Segmento del mercato di massa | Ristretto. Segmento del mercato di massa  |
| <b>Modalità di ingresso nei mercati</b>                | Variabile                                   | Principalmente attraverso acquisizioni   | <i>Franchising</i>             | Principalmente attraverso acquisizioni | Principalmente acquisizioni              | Acquisizioni e <i>franchising</i>   |
| <b>Standardizzazione</b>                               | Omogenea                                    | Omogenea   | Omogenea                       | Abbastanza omogenea                    | Omogenea                                 | Alta standardizzazione  |
| <b>Gestione internazionale della catena del valore</b> | Reti di fornitura e di produzione nazionali | Reti di fornitura internazionali   | Spesso integrazione verticale  | Reti di approvvigionamento globali     | <i>Supply chain</i> globale              | <i>Supply chain</i> globale   |
| <b>Esempi di aziende</b>                               | Next  | Cortefiel  | Laura Ashley, Brioni           | <u>C&amp;A, Marks and Spencer</u>      | <u>Gap, H&amp;M</u>                      | <u>Benetton, Zara, Mango, Kookai</u>  |

Tabella 1: Le configurazioni internazionali delle aziende di abbigliamento

Nella tabella precedente si può notare che la configurazione internazionale di un'impresa di abbigliamento può essere di vario tipo. Gli elementi che definiscono le categorie sono primariamente riferibili al posizionamento internazionale dell'azienda stessa, ma sono anche accompagnati da elementi identificanti il segmento di riferimento e la strategia di standardizzazione-adattamento intrapresa. Per un'azienda di abbigliamento, infatti, la tipologia di segmento e le caratteristiche differenzianti della propria strategia (ad es. basata sul prezzo, oppure sull'alta qualità) sono fattori oltremodo vincolanti anche nelle decisioni di internazionalizzazione sui mercati esteri. Le prime due colonne identificano un orientamento strategico solo parzialmente internazionale, nelle quali le aziende (*country-centred players* e *geographic niche players*) si dirigono all'estero solo con intenti opportunistici, ma non con un vero scopo di insediamento internazionale. L'obiettivo è quindi limitato all'acquisizione di quote di mercato e all'aumento del volume di vendite, ma l'ambito competitivo di riferimento rimane quello domestico. La seconda di queste categorie cerca di internazionalizzarsi entrando in Paesi simili sotto il profilo culturale ed economico cercando quindi di sfruttare economie di replicazione e bassi costi di adattamento. La terza colonna è rappresentata da quelle aziende di abbigliamento con una grande presenza internazionale che operano in un segmento di mercato molto ristretto poiché adottano strategie di focalizzazione o di differenziazione.

Le ultime tre colonne sono quelle che maggiormente interessano l'ambito competitivo oggetto di ricerca. Come si vede, infatti, dall'ultima riga della tabella, le catene distributive di abbigliamento sono quelle che maggiormente adottano queste tipologie di configurazione internazionale. Iniziando dal considerare le aziende identificate come "*continental leaders*" ci si rende conto però che esse si caratterizzano solo parzialmente degli elementi identificativi della distribuzione organizzata di abbigliamento definita nel primo capitolo. Esse, infatti, non si rivolgono ad un segmento di mercato ristretto e precisamente identificato, ma impiegano un'offerta ampia e diversificata. Negli esempi citati, infatti, si nota che Marks & Spencer, anche se l'abbigliamento ricopre una percentuale rilevante del proprio assortimento, rientra nella categoria delle Grandi Superfici despecializzate (nel proprio assortimento comprende oltre all'abbigliamento il settore alimentare, l'arredamento per la casa, calzature ed accessori.); C&A, invece, è un'azienda specializzata in abbigliamento ma si rivolge ad un mercato ampio comprendente un vasto assortimento rivolto a uomo, donna e bambino. Il fattore unificante del loro posizionamento internazionale è il fatto di avere come ambito competitivo di riferimento principale l'Europa (per questo motivo vengono chiamate "*continental leader*"). In passato M&S aveva intrapreso strategie di penetrazione in Paesi extra-Europa (in Canada, Stati Uniti ed Estremo Oriente), ma i deludenti risultati l'hanno costretta ad un pesante ripiegamento; oggi, infatti,

si concentra essenzialmente in Europa con una forte presenza soprattutto in Gran Bretagna, suo Paese di origine. C&A invece, ha sempre mantenuto una politica distributiva concentrata in Europa (è di origine olandese ed ha punti vendita esclusivamente localizzati in Europa, con una forte prevalenza dei Paesi del Nord). Sotto il profilo della fornitura entrambe intrattengono rapporti internazionali privilegiando la strategia di *global sourcing*.

Le ultime due colonne sono quelle che identificano più precisamente le strategie di internazionalizzazione delle catene distributive di abbigliamento. Considerando innanzitutto gli elementi simili, si nota che entrambe hanno una vasta rete internazionale di punti vendita e una *supply chain* globale. Tale approccio è definito da una pressoché fedele replicazione del *concept* di vendita, e coinvolge anche la standardizzazione del *marketing mix* utilizzando lo stesso prodotto (inteso come assortimento simile e stesso stile), stesse forme di comunicazione e stesso livello di prezzo in tutti i negozi prescindendo dalla loro localizzazione geografica. Tali aziende possono adottare tale tipo di strategia grazie alla forza del marchio ormai consolidata da tempo a livello internazionale.

Questi “*global fashion retailer*” partano dal presupposto che il mercato di riferimento non è delimitato dai confini nazionali di ogni Paese, ma considerando la convergenza mondiale dei bisogni dei consumatori, si pongono quindi l’obiettivo di produrre capi di abbigliamento che possono incontrare il favore del segmento medio presente in ogni Paese. Il loro processo internazionale, molto spesso non solo legato da fattori strettamente economici ma ricercato per ragioni di immagine, ha sempre più fatto emergere marchi globali votati alla standardizzazione. Salmon e Tordjman, a tal proposito, considerano gli svantaggi legati alla standardizzazione e alla strategia di centralizzazione operativa, come quelli ad esempio legati alla mancanza di flessibilità nella risposta ai bisogni locali, alla mancanza di intesa e coinvolgimento con le imprese locali; questi sono fattori che potenzialmente possono rendere l’azienda vulnerabile nei confronti dell’attacco di competitori o dai cambiamenti nei comportamenti dei consumatori (Salmon W. J., Tordjman A., 1989).

Il riferimento alla globalità di tali aziende non si limita soltanto alla loro rete distributiva, ma fa riferimento alla gestione dell’intera *supply chain*. Spesso, infatti, i fornitori sono distribuiti su tutto il globo e anche la produzione è localizzata all’estero. La forte competizione sul prezzo fa divenire questi ultimi dei veri e propri imperativi strategici ai quali le catene distributive possono difficilmente sottrarsi. È altrettanto vero però che la competizione improntata sulla velocità dei tempi di risposta al mercato (accompagnata dal diffondersi delle collezioni *flash*) fa del coordinamento e della logistica due leve importanti ai fini del raggiungimento del vantaggio competitivo. Coniugare i due aspetti non sempre è risultato facile, spesso la gestione della *supply chain* si è sviluppata bipolarmente in funzione di entrambi gli obiettivi. Da un lato si



costituiscono centri produttivi ravvicinati con le reti di forniture, solitamente localizzati nei Paesi di origine, in modo tale da minimizzare il *lead time* delle collezioni e sfruttare l'esperienza consolidata (come ha fatto Benetton e Zara facendo nascere dei centri assimilabili ad aree distrettuali); dall'altro lato, per quanto riguarda le produzioni *basic* a basso contenuto moda (con bassi profili di rischio) e poco variabili tra una stagione e l'altra, si sviluppano reti di approvvigionamento a basso costo e più lontane (provenienti dall'Europa dell'Est o dall'Estremo Oriente). A tal proposito emerge l'importanza dei centri logistici che si occupano di coordinare l'intera *supply chain*, tenendo in contatto gli uffici che si occupano dell'*international sourcing*, gli stabilimenti produttivi, i centri di ricerca stilistica e le reti di immagazzinamento e di vendita. In modo da sviluppare tale centralizzazione, le catene distributive investono molte risorse nella gestione delle tecnologie informatiche per monitorare i flussi fisici e informativi entrambi indispensabili per una corretta e tempestiva gestione del *continuous replenishment* su scala mondiale.

Tra le due categorie sopra descritte l'elemento che maggiormente le differenzia è la loro estensione e presenza internazionale. Mentre le aziende denominate "*global players*" hanno una presenza mondiale, le "*quasi-global*" si concentrano principalmente in Europa e negli Stati Uniti. La loro diffusione inoltre non è capillare come nell'altro caso nel quale il numero di Paesi servito è più alto. Spesso adottando strategie di penetrazione in pochi mercati, anche tra loro diversi e lontani, ma con una forte presenza in termini di numero di punti vendita (c'è da puntualizzare che Gap trova in questo schema una collocazione ibrida in quanto in riferimento all'estensione geografica dovrebbe classificarsi come *geographic niche players*).

Da quanto emerso si deduce che sotto il profilo della configurazione internazionale il settore presenta molte diversità non facilmente categorizzabili nei modelli teorici tradizionali. Appare comunque evidente la tendenza verso una sempre più diffusa presenza internazionale che tende alla globalità vista l'implementazione delle strategie di standardizzazione e di coordinamento globale dell'intera *supply chain*.

### 3.1 Il processo di selezione dei mercati

La definizione delle strategie di internazionalizzazione di qualsiasi tipo di impresa prende avvio da un'analisi dei mercati esteri in modo tale da individuare quelli che presentano le condizioni maggiormente favorevoli per l'espansione dell'impresa stessa.

Per le catene distributive di abbigliamento questo è una fase strategica molto importante poiché decisioni di questo tipo comportano ingenti investimenti a lungo raggio di azione e sono spesso difficilmente reversibili. La selezione dei mercati per loro è innanzitutto influenzata dalla localizzazione del Paese di



origine in quanto soprattutto nella prima fase di espansione sono scelti i Paesi confinanti maggiormente simili sotto il profilo delle abitudini di acquisto e delle tendenze. Tali Paesi vengono individuati solitamente attraverso una *cluster analysis* la quale aggrega gruppi di Paesi contraddistinti da un elevato livello di omogeneità al loro interno rispetto alle caratteristiche del mercato d'origine.

Le prime esperienze all'estero rappresentano anche "un avvicinamento" nei confronti degli altri mercati e quindi fanno da ponte per la successiva fase di internazionalizzazione. Queste aziende nelle loro scelte sono anche influenzate dalle mosse già intraprese dai concorrenti sia agendo con comportamenti reattivi, sia per sfruttare l'opportunità di rivolgersi ad una domanda potenzialmente favorevole alla propria offerta poiché già abituata a confrontarsi con aziende che adottano un *concept* distributivo simile.

Nel settore oggetto di trattazione esistono, infatti, dei mercati ai quali una catena distributiva non può non fare riferimento rappresentando effettivamente delle tappe obbligate nelle politiche di internazionalizzazione distributiva. Paesi come ad esempio la Germania, la Francia e il Regno Unito sono, infatti, mercati nei quali la presenza delle catene distributive è consolidata. Il rischio connesso a tali mercati è basso, anche se sempre più negli ultimi anni stanno manifestando segnali di maturità e tassi di crescita decrescenti. Parallelamente appaiono sempre più interessanti i mercati emergenti dell'est quali la Polonia, la Repubblica Ceca, ma soprattutto la Russia. Questi Paesi oggi rappresentano i nuovi orizzonti strategici per la maggior parte delle aziende. In questi mercati le strategie di *first mover* sono le più redditizie se adottate con una logica di penetrazione idonea. Per quanto riguarda la Cina e il Giappone, questi rappresentano dei mercati dalle enormi potenzialità, e difatti già da alcuni anni le più grandi catene hanno introdotto i propri punti vendita. Le barriere all'entrata in questi Paesi, che solo recentemente sono state ridotte, hanno rappresentato però un fattore frenante ad un loro sviluppo capillare. In particolare in Cina era perfino proibito alle società straniere di aprire punti vendita in proprietà limitando quindi l'ingresso di molte catene distributive che erano scoraggiate dalle molteplici difficoltà burocratiche.

Si cita ad esempio la strategia di internazionalizzazione di Benetton nel mercato cinese. Già dal 1991 l'azienda era presente in Cina, ma le difficoltà che ne limitavano una loro vera e propria espansione erano legate alle barriere legali derivati dalle politiche protezionistiche del Paese. Solo nell'ultimo anno la Shanghai *foreign economic & trade commission* (Smert) ha rilasciato al gruppo veneto la licenza commerciale per aprire e gestire direttamente, senza intermediari né *joint venture*, i propri punti vendita di proprietà.

Un processo di espansione internazionale passa, infatti, attraverso le fasi di definizione degli obiettivi e della valutazione dei vincoli esistenti oltreché delle risorse disponibili per assecondarne la realizzazione. Nella selezione dei mercati il tasso di rischio (sia legato alla situazione del Paese che a quella del

*business*) rappresenta un fattore determinante nella valutazione preventiva effettuata dall'impresa, così come gli altri "fattori ambientali" del Paese come ad esempio le caratteristiche sociali, politiche, le dimensioni dell'economia e le sue prospettive di crescita; tutti fattori che contribuiscono a definire l'attrattività del Paese obiettivo sotto il profilo macroeconomico.

In letteratura sono molteplici le tecniche utilizzate per selezionare i mercati oggetto di internazionalizzazione e capaci di individuare il livello di attrattività dei Paesi. Esse possono essere suddivise in due categorie: i metodi qualitativi e quelli quantitativi.

|                     |   |
|---------------------|---|
| Metodi Quantitativi | <p>Procedono essenzialmente ad un'analisi della situazione economica, sociale e politica di una nazione e comprendono in essi giudizi di tipo qualitativo circa il rischio di operare e di investire in un determinato Paese.</p> <p>L'obiettivo indiscusso di questo tipo di metodi è giungere ad una definizione dei punti di forza e di debolezza di una determinata economia, con indicatori selezionati sulla base delle proprietà specifiche del Paese preso in esame. Hanno il vantaggio dell'elevata flessibilità, dovuta proprio alla possibilità di scelta degli indicatori, ma presentano anche l'inconveniente della soggettività di coloro che svolgono l'analisi.</p>   |
| Metodi Qualitativi  | <p>Si basano sull'analisi, attuata tramite l'utilizzo di tecniche statistiche, di un'elevata quantità di informazioni secondarie, cercando di collocare il rischio Paese su una scala numerica appositamente costruita. In questa categoria rientra il metodo della <i>checklist</i>, il quale provvede ad assegnare un punteggio ad una serie di indicatori che, dopo una ponderazione, vengono sommati per favorire una classificazione dei Paesi considerati in termini di rischiosità.</p> <p>Un metodo del genere ha il vantaggio di permettere una verifica più rapida dei risultati ottenuti e una maggior confrontabilità tra i vari Paesi; l'inconveniente è però come nel caso precedente, legato alla soggettività insita nella scelta delle variabili e dei pesi assegnati alle stesse.</p> |

I primi derivano da valutazioni relative alla situazione economica, politica e sociale di una nazione, ai giudizi circa il rischio di operare e investire in essa, e soprattutto di analizzare la compatibilità del Paese rispetto agli obiettivi del *business*. Anche se questi sono metodi estremamente soggettivi in quanto non si basano su dati quantitativi, possono essere ugualmente utili poiché nelle loro valutazioni possono far riferimento a criteri importanti ai fini degli obiettivi strategici ricercati.

I più importanti nelle trattazioni di marketing internazionale, che sono anche profittevolmente utilizzati come indicatori per misurare l'attrattività

dei mercati, e possono risultare interessanti per le catene distributive di abbigliamento, sono i seguenti:

- *Il criterio del mercato-guida*: è il metodo con il quale l'impresa sceglie di entrare in un certo Paese allo scopo di apprendere dai clienti e dai concorrenti presenti in quel mercato. Tale Paese definito "mercato-guida" fornisce all'impresa conoscenze e capacità utili per la sua strategia. Lo sviluppo della presenza commerciale in quel mercato costituisce pertanto un obiettivo secondario, almeno nel breve.
- *Il criterio basato sulla concorrenza*: L'obiettivo dell'espansione internazionale non è rappresentato primariamente dall'ottenimento di risultati economico-finanziari nel breve periodo, ma invece quello di contrastare la concorrenza (anticipando o bloccando l'entrata di un concorrente o per contrastare la sua espansione in un mercato nel quale è già affermato).

In entrambi l'attrattività del Paese obiettivo prescinde dalle caratteristiche macroeconomiche dello stesso ma si fonda sulla strumentalità dell'operazione rispetto agli obiettivi strategici di espansione internazionale e commerciale dell'impresa.

I metodi quantitativi, invece, si basano su analisi che utilizzano tecniche statistiche per stimare le dimensioni del mercato estero e il suo potenziale. Esistono anche metodi che consentono di classificare i Paesi considerando come variabile discriminante il rischio politico. Tra questi rientra il metodo della *checklist*, il quale provvede ad assegnare un punteggio ad una serie di indicatori (quali ad esempio l'instabilità politica, le restrizioni date dalla regolamentazione) che, dopo una ponderazione, vengono sommati per definire una classificazione.

Ci sono inoltre altre due diverse procedure applicabili: l'analisi *lead-log* che prevede l'impiego delle serie storiche relative ai dati di vendita di un prodotto realizzato dall'impresa in un Paese omogeneo sotto il profilo micro e macro economico rispetto a quello di cui si desidera stimare il potenziale; l'altra procedura è l'*analisi barometrica* la quale si basa sull'ipotesi che esista una relazione diretta tra il consumo e le vendite di un prodotto e un indicatore selezionato (ad esempio il Pil) in un determinato Paese.

### 3.2 L'analisi dell'effetto prisma

Come affermato nel paragrafo precedente nella scelta dei Paesi nei quali internazionalizzare le proprie attività un aspetto importante è rappresentato dalle barriere culturali che possono alternativamente costituire fattori ostacolanti o incentivanti nella scelta del Paese ospite. In riferimento a questo aspetto Pellegrini considera che nel caso delle aziende distributive il concetto

di vicinanza culturale non riguarda principalmente le differenze nell'ambiente politico, giuridico e culturale, ma che invece è fortemente condizionato dalle diversità nelle preferenze dei consumatori. "Più distanti dal mercato di origine sono i comportamenti e le abitudini di consumo del Paese ospitante, più radicale dovrà essere la revisione del concetto innovativo di partenza per renderlo operativo" (Pellegrini L., 1991). Pertanto quando facciamo riferimento in particolare all'internazionalizzazione distributiva di un'azienda i fattori che maggiormente definiscono la *business distance* sono quelli che si ricollegano alle dimensioni principali che costituiscono il *format* distributivo e di come loro vengono differenzialmente percepiti nei vari Paesi.

Dupuis e Prime identificano quattro elementi che caratterizzano il modo con il quale l'azienda si presenta ed è percepita dal mercato: i consumatori, il punto vendita, l'ambiente e la gestione della rete di relazioni interne ed esterne. Secondo gli autori tali fattori sono inevitabilmente influenzati dalle tradizioni culturali e gestionali del Paese d'origine, quindi rispetto ad essi diventa importante capire quale effetto producono nel momento in cui sono inseriti nei diversi contesti culturali. Può, infatti, accadere, che attraversando le frontiere il prodotto possa essere percepito dalla clientela in modo diverso dal mercato domestico a causa delle diverse caratteristiche dell'ambiente locale che influiscono sul suo posizionamento competitivo. A questo scopo è utile analizzare il cosiddetto "effetto prisma" ovvero la percezione che i consumatori del Paese *target* hanno delle quattro componenti, le quali spesso rappresentano leve del vantaggio competitivo nel mercato di origine ma possono anche causare un effetto deformante all'estero (Dupuis M., Prime N., 1996).

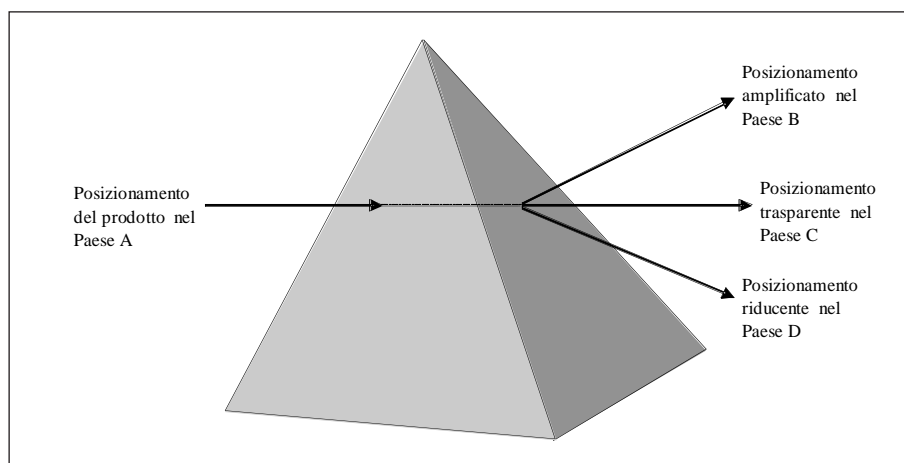


Figura 8: L'effetto prisma

Fonte: *Adattato da Valdani E., Bertoli G., 2006*

Pertanto l'effetto prisma può essere considerato come un paradigma di riferimento per analizzare i fattori che determinano il successo o l'insuccesso nel processo di internazionalizzazione distributiva.

In particolare l'effetto prisma può determinare un:

- *Effetto trasparente*: il prodotto è percepito e si posiziona in modo analogo a quanto avviene nel Paese d'origine (in questo caso il prodotto offerto dall'impresa si qualifica come "universale");
- *Effetto amplificante*: nel Paese estero, il prodotto si posiziona più favorevolmente rispetto all'offerta locale, per cui si indirizza a clienti di fascia superiore rispetto a quelli serviti nel mercato d'origine;
- *Effetto riducente*: il prodotto subisce trasformazioni negative con il trasferimento internazionale ed è reputato non in grado di soddisfare pienamente le esigenze dei mercati esteri.

Nell'analisi empirica del settore delle catene distributive di abbigliamento si evidenziano casi ricollegabili a tutte tre le situazioni dimostrando che la stessa insegna presente in diversi mercati può essere percepita dal consumatore in modo sostanzialmente differente da un Paese all'altro per aspetti quali ad esempio il *format* distributivo, il livello moda dei capi di abbigliamento, il tipo di servizio connesso alla vendita.

Nello studio di Dupuis e Prime un effetto prisma trasparente significa che l'impresa ha la possibilità di esportare il suo prodotto in modo globale, ed è proprio in questa prima categoria quella che più diffusamente rappresenta i grandi *retailer* oggetto di trattazione. Questo contribuisce ad identificare il loro posizionamento come globale in quanto, grazie alla riconosciuta capacità internazionale di soddisfare i bisogni della domanda, consente loro di utilizzare politiche di standardizzazione del prodotto e degli elementi che riguardano il *marketing mix*.

Esistono però dei casi nei quali "l'effetto Paese d'origine" ha conseguenze positive ed amplificanti nel Paese estero. Questo è ad esempio ciò che è successo nell'internazionalizzazione di Zara in alcuni Paesi dell'America Latina. In Messico e in Venezuela, in particolare, lo stesso prodotto di abbigliamento venduto in Spagna viene percepito come rispondente ai bisogni di una clientela di fascia superiore. Una volta evidenziata tale tendenza, il centro direzionale dell'azienda ha cercato di assecondare tale potenziale vantaggio modificando parzialmente l'architettura e l'arredamento del punto vendita facendolo posizionare al livello di una *boutique* di lusso.

Viceversa un effetto totalmente opposto è quanto è recentemente accaduto all'inglese Marks & Spencer. La strategia di internazionalizzazione intrapresa da quest'azienda in Francia e Germania ha manifestato l'emergere di un effetto prisma negativo derivante dalla percezione da parte dei clienti esteri di un'immagine completamente diversa da quella desiderata ed applicata con

successo nel proprio mercato. Il suo posizionamento internazionale globale, ma allo stesso tempo molto caratterizzato da una formula di vendita prettamente inglese (derivante anche dal mantenimento del baricentro organizzativo nel Regno Unito anziché decentrare alcune funzioni in modo da conoscere meglio il mercato locale), ha avuto risultati molti negativi in termini di vendite contribuendo a rendere obbligata la scelta di ritirarsi da questi mercati.

Tale analisi mostra che anche per le catene distributive di abbigliamento “l’effetto Paese d’origine” ricopre una sua importanza soprattutto con riferimento al posizionamento percettivo del prodotto e quindi alla scelta del Paese ospitante, perché molto spesso la percezione dell’insegna può essere diversa nei Paesi esteri. Questo è tanto più evidente soprattutto in quei casi nei quali è l’insegna stessa a sottolineare la propria provenienza attraverso i suoi assortimenti, le sue politiche di servizio e nell’immagine del punto vendita. Ne è un esempio The Gap, la quale, fortemente radicata, in termini di attributi stilistici, ad una moda che prettamente risponde alle tendenze statunitensi, ha operato una scelta dei Paesi verso i quali internazionalizzarsi ad essa coerente. La sua presenza risulta infatti molto radicata in Paesi quali il Canada e il Regno Unito, mentre risulta ancora assente nei Paesi mediterranei come l’Italia e la Spagna.

#### 4. *La gestione internazionale delle attività della catena del valore*

Oggi giorno sempre più spesso l’internazionalizzazione delle aziende non si limita ad una semplice attività di vendita all’estero con punti vendita propri o in *franchising* ma è “un processo di dispiegamento geografico dell’intera filiera produttiva dell’impresa per cogliere le migliori condizioni nei diversi mercati, sia quelli di approvvigionamento dei fattori, sia quelli di sbocco dei prodotti, sia quelli dove meglio si realizza la produzione” (Demattè C., 2004).

Per un’impresa che desideri massimizzare la propria efficienza operativa come *leader* in un mercato globale caratterizzato da una forte competizione sul prezzo, risulta indispensabile un ripensamento generale delle attività dell’intera catena del valore assumendo scelte strategiche sia in ambito geografico (riguardanti la delocalizzazione/internazionalizzazione) sia sul piano prettamente strutturale (di integrazione/esternalizzazione). Si parla pertanto di “forme di internazionalizzazione” andando a contemplare, oltre all’internazionalizzazione “commerciale” (ovvero dei canali distributivi) anche quella che interessano gli approvvigionamenti, la produzione, la ricerca e infine l’assetto finanziario.

Seguendo l’impostazione di Porter le attività che si pongono a valle della catena del valore, che sono anche quelle maggiormente connesse all’acquirente, sono in genere legate all’ubicazione dello stesso; mentre quelle a monte

e quelle di sostegno prescindono dalla localizzazione della clientela, quindi vengono localizzate anche in Paesi lontani da quelli nei quali si espande la rete distributiva.

Analizzando nello specifico la strategia globale delle catene distributive di abbigliamento si nota innanzitutto che esso è un ambito molto differenziato al suo interno poiché non solo appare diversa la delocalizzazione internazionale delle attività, ma ciò che risulta diverso è anche il numero e il tipo di attività che esse hanno internalizzato e che gestiscono autonomamente. Esistono, infatti, aziende (come ad esempio The Gap e H&M) che svolgono solamente attività legate alla logistica e alla distribuzione (oltreché alla gestione stilistica) lasciando esterne le attività di produzione e rifornendosi da aziende indipendenti (“*external suppliers*”); ci sono invece aziende che svolgono internamente le attività di disegno e di produzione, ma viceversa la maggioranza dei loro negozi non sono di proprietà, ma in *franchising* (come ad esempio Benetton, anche se ultimamente sta ridefinendo la propria politica optando per i negozi di proprietà), infine ci sono aziende (come ad esempio Zara) che rappresentano l’emblema del *retailer* totalmente integrato. Essa, infatti, è proprietaria dell’intera *value chain* del prodotto utilizzando punti vendita di proprietà, stabilimenti propri e perfino controllando il 100% del capitale della maggior parte delle aziende che rientrano nella sua rete di fornitura.

Da quanto affermato appare, infatti, difficile illustrare tendenze univoche circa la configurazione internazionale delle attività delle catene di abbigliamento, ma ciò che comunque appare evidente è senza dubbio il loro profilo globale attraverso la gestione di un vero e proprio “*global retail network*” composto da:

- Reti globali di fornitura;
- Reti globali di produzione;
- Reti globali di distribuzione.

Le motivazioni che riguardano l’internazionalizzazione di ognuna di queste attività, hanno come obiettivo finale la massimizzazione del valore per il cliente, intendendo per esso non solo il rapporto qualità-prezzo, ma anche la velocità di risposta al mercato data dall’azienda, fattore sempre più vincolante nelle scelte localizzative. La ricerca continua di quanto di migliore e di meno costoso si rende disponibile nel mondo richiede una gestione flessibile della *supply chain* e contemporaneamente un’intera informatizzazione della rete in modo tale da controllare in tempo reale i flussi fisici ed informativi. Per quanto riguarda le attività di pianificazione, ad esempio, sempre più spesso vengono implementati sistemi di *Global Enterprise Planning*, i quali, attraverso metodologie informatiche consentono di gestire le reti di fornitura, di produzione, e di distribuzione in modo da programmare e rendere coerenti le attività a monte con il rifornimento richiesto dei punti vendita.



Il vantaggio competitivo ottenibile da una strategia di questo tipo non può prescindere da una gestione efficiente degli aspetti legati al coordinamento, alla logistica e alla configurazione organizzativa (Porter M. E., 1986).

Per questo motivo emerge sempre di più l'importanza strategica delle attività di supporto della catena del valore. Per le catene distributive, infatti, le attività legate all'approvvigionamento, all'infrastruttura d'impresa, al disegno, allo sviluppo di tecnologia e alla gestione delle risorse umane rappresentano importanti leve strategiche ai fini del vantaggio competitivo a livello internazionale.

#### 4.1 Le reti globali di fornitura e di produzione

La gestione delle fasi a monte della catena del valore è un aspetto fondamentale nella definizione delle strategie di internazionalizzazione che, nel settore oggetto di riferimento, riguardano sempre più spesso l'intera *supply chain*. Le decisioni relative all'approvvigionamento di materie prime (principalmente filati e tessuti) e di produzione di capi finiti sono soprattutto guidate da due *driver*: la minimizzazione dei costi e la riduzione del tempo di realizzazione del prodotto finito (nel mercato di media gamma nel quale opera la grande distribuzione di abbigliamento il fattore qualitativo delle materie prime è secondario rispetto al costo e al tempo nelle scelte di *sourcing* internazionale. Gli aspetti qualitativi rintracciabili nel prodotto finito sono invece attribuibili al contenuto moda, elementi che rispondono ad attività che vengono gestite dalle aziende in modo centralizzato nei propri centri stilistici).

In quanto al primo obiettivo la comparazione tra i costi delle materie prime e della manodopera del mercato domestico con quello dei mercati esteri ha spesso fatto propendere per la creazione di una rete di *sourcing* internazionale. Questo è dovuto principalmente al fatto che, nonostante le fasi del ciclo produttivo negli ultimi anni siano state oggetto di processi di automazione (soprattutto per la fase di taglio), presentano tuttora un'elevatissima incidenza del costo della manodopera, rendendo conseguentemente poco competitive le produzioni realizzate nei Paesi più industrializzati. Il divario registrato in termini di costi con i Paesi in via di sviluppo in passato appariva poco influente a causa della distanza e dell'arretratezza dei mercati emergenti, ma oggi, con la liberalizzazione del commercio internazionale e la riduzione dei costi di trasporto e di comunicazione, il confronto ha portato al trasferimento di gran parte delle attività *labour intensive*. La delocalizzazione produttiva, inoltre, è una tendenza sempre più diffusa in questo settore visto l'emergere di una sempre più accesa competizione sul prezzo soprattutto in seguito alla riduzione del reddito disponibile per l'abbigliamento e allo "schacciamento del mercato" verificatosi negli ultimi anni in tutto il mondo. La ricerca di Paesi nei quali la lavorazione di tessuti e filati è ottenibile con minori costi si è concentrata principalmente in Cina, in India, ma anche nell'Europa dell'Est e

nel Nord Africa. La standardizzazione operata sul prodotto consente, infatti, di scegliere Paesi anche con bassa esperienza nel settore investendo su stabilimenti produttivi efficaci e tecnologicamente avanzati (la selezione di tali Paesi presuppone l'analisi, effettuata a livello globale, degli stadi di sviluppo delle filiere del tessile e dell'abbigliamento) (Saviolo S., Testa S., 2006).

Tali strategie di produzione internazionale sono il risultato di un processo di valutazione complesso che include fattori a livello di settore (come la situazione competitiva, le determinanti economiche e tecnologiche) e fattori a livello di impresa (come ad esempio le risorse e le competenze di cui l'impresa dispone). Rispetto a queste analisi la scelta localizzativa assume una rilevante importanza soprattutto nell'ottica di minimizzare il costo totale legato a tali attività. Le peculiarità del settore dimostrano, infatti, che le tendenze che riguardano l'internazionalizzazione produttiva non sono soltanto connesse alla ricerca di lavorazioni a basso costo, ma considerano anche i costi connessi al trasporto dei prodotti finiti verso i centri di smistamento e verso i mercati per i quali sono destinati. La gestione integrata della *supply chain* adottata con l'applicazione della *Quick Response* induce le aziende a localizzare le proprie attività in una rete di fornitura non troppo distante dal centro gestionale. Ri-fornire frequentemente i punti vendita, aumentando il numero delle collezioni, è un'esigenza soddisfattibile solo utilizzando una catena "*corta ed agile*" nella quale i vari attori possono collegarsi in modo tempestivo ed efficiente. Per questo motivo i grandi *retailer* europei optano per l'alternativa di delocalizzare principalmente nei Paesi dell'area Mediterranea o dell'Est Europa. Tale strategia produttiva concerne principalmente le collezioni ad alto contenuto moda che necessitano di un rapporto stretto e continuo con il mercato, mentre per le collezioni *basic* la delocalizzazione ad ampio raggio, con particolare preferenza per la Cina, rimane un'opzione valida (ne è un esempio la strategia di H&M che acquista dalla Cina il 30% dei propri prodotti, percentuale simile all'ampiezza dell'assortimento dedicato a quei capi che non subiscono forti cambiamenti da una stagione all'altra).

Casi emblematici del settore sono rappresentati da Zara e Benetton che sono accomunati da un'aggregazione produttiva concentrata in un'area nazionale diventata un vero e proprio "sistema di produzione locale". Il centro produttivo tessile della Galizia da un lato e la rete di subfornitori creata a Castrette (Treviso) dall'altro rappresentano l'evoluzione di due aziende che sono cresciute mantenendo un forte contatto con il proprio territorio, sfruttando le competenze consolidate nel tempo e investendo in modo da svilupparle. Zara, in particolare, sfrutta questa rete domestica in modo da ridurre i tempi di rifornimento verso i negozi: concentrare le fasi di produzione riduce il tempo totale di attraversamento del prodotto e conseguentemente minimizza il *lead time* (fino anche a 15 giorni) in modo da rendere la propria offerta coerente con la riduzione dei tempi di attesa del mercato. Benetton, viceversa, ha adottato

questa politica soprattutto per sfruttare il *know how* e le competenze dei tessitori e dei confezionisti italiani esportando all'estero un marchio globale, ma comunque prodotto e radicato nel *Made in Italy*. Questo tipo di strategia, che per molti anni è stato il cavallo di battaglia dell'azienda, la sta però conducendo verso livelli di prezzo troppo superiori rispetto all'agguerrita concorrenza europea. Di conseguenza le recenti battute d'arresto in termini di tassi di vendita, l'hanno costretta verso un ripensamento della politica produttiva verso una maggiore coerenza rispetto alle richieste del mercato – attualmente più orientate sul prezzo – e quindi ad una maggiore delocalizzazione all'estero (il piano aziendale per i prossimi anni prevede infatti di delegare una percentuale sempre maggiore alla produzione estera – negli stabilimenti in Ungheria, Croazia e Tunisia – e di aprirsi anche alle importazioni dalla Corea, Egitto e India).

Tuttavia, è interessante notare come Benetton abbia deciso di replicare nei vari Paesi (Spagna, Portogallo, Tunisia) il modello originale di Castrette costituendo veri e propri poli produttivi definiti da un nucleo centrale di proprietà che coordina una costellazione di piccole e medie imprese.

Per quanto riguarda, invece, l'approvvigionamento di materie prime la rete di fornitura è spesso globale prescindendo dalla zona di produzione definita. Tale produzione internazionale è, infatti, definita di "*offshore sourcing*" in quanto i fornitori sono rappresentati principalmente da imprese insediate in nazioni straniere sia rispetto alla nazione estera nella quale viene effettuata la produzione, sia rispetto alla nazione d'origine dell'impresa investitrice.

Le catene distributive di abbigliamento, infatti, intrattengono rapporti di fornitura con molti Paesi variamente dislocati utilizzando accordi contrattuali (ad esempio con la Cina e il Sud America) o integrando le aziende fornitrici (soprattutto quelle presenti nel Paese d'origine).

Da quanto detto emerge una realtà veramente complessa da gestire sotto il profilo organizzativo configurandosi in alcuni casi come una vera e propria filiera distribuita globalmente (ad esempio, The Gap ha fornitori provenienti da 50 Paesi) costituita da stabilimenti fisicamente distanti ma allo stesso tempo connessi e integrati da una rete informatica. Per distribuire rapidamente i prodotti e gestire la complessa rete a monte ogni azienda è dotata di alcuni centri logistici (dislocati in zone strategiche rispetto ai mercati di sbocco) nei quali giungono tutti i prodotti, a prescindere dalla loro provenienza, per poi essere distribuiti nei vari punti vendita.

#### 4.2 L'analisi di alcune modalità di internazionalizzazione divergenti: il *global sourcing* e l'integrazione verticale

Le modalità che consentono di produrre all'estero sono molteplici, ma quelle che maggiormente sono utilizzate dalla grande distribuzione di abbigliamento sono principalmente due: il *global sourcing* e l'integrazione vertica-

le delle aziende poste a monte. Solitamente le aziende considerate, anche se manifestano la prevalenza di una delle due modalità, mantengono parte della propria produzione con relazioni dell'altro tipo. I due approcci, che si andrà di seguito a spiegare, sono in realtà molto diversi tra loro sia negli obiettivi che ricercano che nell'entità di investimenti che necessitano.

La logica del *Global sourcing* (così denominato in quanto mette insieme la prospettiva della globalizzazione con la pratica dell'*outsourcing*) consiste nell'esternalizzare le attività legate alla produzione demandando tale attività a fornitori esterni (consentendo all'azienda di focalizzarsi sulle altre riguardanti il *core business*) secondo regole stabilite da un contratto. Viceversa l'integrazione verticale consiste nell'acquisire una società posta a monte trasformando il rapporto di mercato tra i due attori in un rapporto interno basato sul vincolo di proprietà.

La modalità maggiormente diffusa è quella del decentramento produttivo in Paesi a basso costo del lavoro, corrispondente alla prima delle suddette modalità, indotto dalla opportunità data dalla disintegrazione verticale delle varie fasi del ciclo produttivo. Tutte le catene distributive analizzate adottano almeno in parte questa strategia in quanto contribuisce alla costituzione di una *supply chain* agile e flessibile capace di adeguarsi prontamente alle variazioni della domanda del mercato. Questa si realizza principalmente attraverso rapporti di sub-fornitura ("*international sub-contracting*") attraverso i quali si importano prodotti finiti o semilavorati da aziende estere giuridicamente indipendenti. Di solito tale relazione, basata su prezzi di mercato, non può essere equiparata ad una semplice importazione, in quanto il partner esterno non produce in modo del tutto autonomo; l'impresa distributiva, infatti, mantiene un coinvolgimento attraverso un parziale trasferimento di conoscenze tecnologiche ed assistenza tecnica, impostando le relazioni con vincoli di dipendenza (ed a volte di esclusività).

In altri casi, invece, l'output delle produzioni effettuate all'estero (extra UE) non è un prodotto finito, ma un semilavorato, che viene poi re-importato con la tecnica del *Traffico di Perfezionamento Passivo* (*passive improvement trade o outward processing trade*) per realizzare le fasi finali di produzione e di successiva commercializzazione in Europa. "Per traffico di perfezionamento passivo si intende il regime doganale che consente di esportare temporaneamente, al di fuori del territorio della Comunità, merci di ogni specie ed origine delle quali sia prevista la reimportazione sotto forma di prodotti compensatori, con parziale o totale esenzione dai dazi all'importazione, dopo esser state oggetto di una o più operazioni di perfezionamento" (*Direttiva del Consiglio* n. 76/119/CEE).

Con questo strumento l'impresa esporta il semilavorato o la materia prima in un Paese a basso costo di manodopera, dove vengono "perfezionati" (ossia confezionati, o trasformati in prodotti finiti) prima di rientrare nel Paese indu-

strializzato di origine, per essere rifiniti e venduti. In questo modo l'impresa riduce i costi attuando un parziale abbandono della produzione domestica.

In entrambi casi si configurano "filieri virtuali" costituite da una rete di attori indipendenti, spesso localizzati in luoghi molto distanti che operano attraverso meccanismi di mercato. In questo modello, largamente utilizzato dalle catene distributive soprattutto inglesi e americane, non esiste integrazione interna né prossimità geografica, ma un elevato livello di coordinamento da parte del *leader* di filiera che si pone a valle. I vantaggi derivanti dall'adozione di un *network* internazionale di fornitori e produttori indipendenti, si ricollegano alla ricerca di flessibilità – che ben si adatta alle produzioni standardizzate – per adeguarsi alle mutevoli condizioni del mercato, per migliorare la gestione del rischio, per conformarsi alle variate condizioni di costo tra i Paesi nei quali si produce. In merito alla ricerca di quest'ultimo beneficio il miglior esempio è H&M che cambia continuamente la localizzazione della produzione non appena trova un luogo che offre condizioni più favorevoli; questa politica è ovviamente adottabile soltanto se i rapporti con i fornitori sono facilmente modificabili.

L'altra modalità è rappresentata dall'integrazione verticale dei fornitori operata dalle aziende di distribuzione. Questo è un approccio opposto al precedente in quanto non consente di sfruttare la flessibilità produttiva e strategica ottenibile con gli accordi contrattuali. La partecipazione al capitale di rischio presuppone, infatti, un comune interesse delle aziende coinvolte ad instaurare un rapporto di lungo periodo, creando conseguentemente maggiori barriere all'uscita dei partecipanti. In questo modo si ha una gestione più stretta di tutti gli anelli della *supply chain* consentendo lo sfruttamento di economie di scala e di esperienza. La gestione internalizzata delle attività a monte consente inoltre di dare attuazione ai metodi *pull* illustrati nel primo capitolo; in particolare l'applicazione della *Quick Response* non può realizzarsi senza il rapporto stretto ed integrato con tutti i partecipanti alla realizzazione e alla commercializzazione del prodotto. Questa appena descritta è ad esempio la politica adottata da Zara la quale ha internalizzato sia i produttori (21 fabbriche di proprietà) sia i fornitori (essendo proprietaria al 100% della società che approvvigiona l'azienda per la metà dei suoi tessuti). Quest'ultima mantiene però una percentuale della propria attività produttiva gestita conto terzi vincolata da accordi contrattuali sfruttando così i vantaggi dati dalla flessibilità.

##### 5. *L'internazionalizzazione distributiva delle catene di abbigliamento*

La politica distributiva di un'azienda di abbigliamento è sicuramente l'aspetto più evidente tra le strategie di internazionalizzazione che la stessa pone in atto. Per le catene distributive, in particolare, essa ne rappresenta un fattore caratterizzante visto che la maggior parte delle stesse la intraprende

fin dalle fasi iniziali di crescita. Ciò che differenzia le strategie di internazionalizzazione delle catene nate recentemente rispetto al passato è che oggi le imprese emergenti intraprendono tali politiche con l'obiettivo di raggiungere rapidamente una massa critica di vendite e di capacità distributiva estera; per le imprese già operanti a livello internazionale tale espansione è stata invece più graduale. Basti pensare a Benetton alla quale ci vollero dieci anni dalla prima apertura all'estero dal momento in cui l'azienda poté contare metà dei suoi punti vendita fuori dell'Italia. L'accesso ai mercati internazionali in una prospettiva di "*selling to the world*" parte dalla volontà di aumentare il raggio di azione dell'azienda sia in termini di volumi di vendita sia di notorietà.

A differenza delle aziende di abbigliamento, le catene distributive, nelle strategie di presidio dei mercati esteri, non si pongono l'alternativa di esportare la merce o la vetrina, utilizzando necessariamente l'insediamento di punti vendita identificati dalla propria insegna. Ciò che invece differenzia le aziende all'interno di questa stessa categoria è la modalità di ingresso nei mercati sia con riferimento alla tipologia di accordo utilizzato sia rispetto alla capillarità dell'insediamento.

L'ambito di riferimento di tali politiche distributive è andato sempre più espandendosi nel corso del tempo parallelamente alla liberalizzazione degli scambi internazionali e all'emergere di segmenti sovranazionali. I mercati tradizionali (Germania, Francia, Regno Unito, Stati Uniti) che rappresentano sempre una grossa quota parte della percentuale totale di punti vendita esteri, sono adesso affiancati da nuovi insediamenti verso mercati emergenti europei (Portogallo, Polonia e Grecia ad esempio) ed asiatici (Russia e Cina *in primis*). Rispetto ai Paesi di insediamento le strategie sono diverse: nei mercati tradizionali nei quali le aziende hanno già una presenza consolidata l'obiettivo è quello di migliorare la rete dei negozi attraverso l'ampliamento della superficie o il miglioramento della *location*; nei Paesi nei quali la presenza è ancora limitata si intraprende una politica di potenziamento della rete accompagnando successivamente un rafforzamento delle reti distributive dirette spesso guidato dall'obiettivo di svincolarsi dal rapporto con i distributori locali.

Rispetto ai tempi di sviluppo internazionale le alternative possibili rispondono a due diverse tipologie di strategie (Valdani E., Bertoli G., 2006):

- *L'approccio sequenziale* che consiste nel posizionarsi in un determinato Paese al fine di raggiungerlo il più rapidamente possibile un'elevata penetrazione commerciale, ottenuta la quale è possibile effettuare lo stesso processo su un altro mercato;
- *L'approccio seriale* che consiste nell'entrare contemporaneamente su più mercati in modo da anticipare le mosse dei propri concorrenti.

Il processo distributivo attuato dalle catene di negozi spesso segue infatti logiche diverse coerentemente con l'orientamento strategico di fondo delle



aziende. Alcune privilegiano forme di insediamento rapido attuate dall'introduzione di un primo negozio in una delle città più importanti e di un successivo sviluppo della rete di vendita all'interno del Paese. Esso in particolare, svolge la funzione di recettore di informazioni dal mercato locale valutandone sia l'appetibilità dello stesso, sia la correttezza in termini di posizionamento del punto vendita aprendone poi la strada all'introduzione di nuovi. Altri, invece, preferiscono modalità di entrata più ponderate preventivamente al primo insediamento con analisi più lunghe e approfondite e con valutazioni circa le caratteristiche del Paese sia sotto il profilo macroeconomico che competitivo. In seguito la strategia si sviluppa prevedendo l'apertura di un numero elevato di punti vendita in modo da ammortizzare i costi sostenuti per le ricerche e gli studi del primo negozio. Solitamente accade che chi adotta questa ultima politica distributiva individua pochi mercati di riferimento ma con una capillare presenza in termini di numerosità di negozi presenti all'interno dei Paesi selezionati.

Le modalità di presenza internazionale solitamente si concretizzano nell'utilizzo di tre diversi strumenti:

- Il *franchising*,
- I negozi di proprietà,
- Le *joint venture*.

#### 6. *I diversi percorsi di sviluppo internazionale: l'analisi dei modi di entrata*

Per le catene distributive la scelta che riguarda la modalità di entrata in un mercato estero è solitamente conseguenza di un approccio sia opportunistico sia strategico. L'opportunismo si ritrova solitamente nella scelta dell'ingresso in un mercato estero soltanto per la sua posizione strategica rispetto all'introduzione in altri mercati ad esso connessi (in questo caso la modalità privilegiata è quella del *franchising* o del *licencing* visti i ridotti costi necessari e la mancata volontà di controllare direttamente il mercato).

Di conseguenza le aziende diversificano la loro strategia di internazionalizzazione rispetto all'interesse e alle caratteristiche del mercato nel quale intendono entrare. È interessante, infatti, notare che la tipologia di strumento adottata può essere differenziata non solo rispetto al diverso profilo dei mercati esteri, ma anche rispetto al confronto con il mercato domestico (ne è un esempio Marks & Spencer che utilizza il *franchising* nei mercati esteri ma non nel proprio Paese d'origine).

Lo strumento maggiormente utilizzato è quello del *franchising* che consente un rapido sviluppo internazionale con un ridotto impiego di capitali. In questo modo si ha la possibilità di adottare un sistema di marketing standardizzato e ripetitivo a prescindere del mercato interessato connotando la rete di un'immagine distintiva e unica. Il successo di molte imprese spesso è,



infatti, ottenuto senza investire in pubblicità, ma solo per l'ubicazione multipla dei suoi punti vendita sparsi in tutto il mondo, eventualità che senza il *franchising* si rivelerebbe enormemente costosa. Inoltre, considerando i vantaggi legati alla possibilità di sfruttare la conoscenza e l'esperienza sul mercato locale del *franchisee*, si nota che essi sono simili a quelli ottenibili dalla sua stessa adozione nel mercato domestico ma di entità superiore. Muovendosi in scenari internazionali, infatti, il *know how* e l'esperienza si rivelano di maggior consistenza a causa della presenza di asimmetrie informative derivanti dalle numerose componenti intangibili nel settore distributivo internazionale (tali componenti sono ad esempio la regolamentazione economica, la struttura sociale e culturale, la forza del marchio). Questo strumento è adottato da tutte le aziende di abbigliamento oggetto di trattazione sia come modo principale di distribuzione sia come modalità da utilizzare nei mercati nei quali la legislazione e la situazione del mercato rendono rischioso l'ingresso diretto.

Altro strumento utilizzato è quello della gestione in proprietà dei negozi. Questa modalità di presenza diretta, che rientra nella politica di integrazione delle varie fasi della catena del valore, rappresenta un'alternativa che con l'andare del tempo sta trovando sempre più adesioni. Il controllo diretto (il ruolo del controllo può essere definito come "la capacità di influenzare i sistemi, i metodi e le decisioni degli attori locali e svolge un ruolo critico sul futuro dell'attività estera"; Anderson E., Gatignon H., 1986) a livello locale consente un maggior coordinamento della rete che collega tutti gli attori nell'adozione delle logiche *pull*. La logica sottostante è quella di rendere più stretti i rapporti tra produzione e distribuzione cercando di ridurre al minimo le scorte (e quindi i costi che esse comportano) attraverso un rifornimento continuo dell'assortimento. L'obiettivo si concretizza in una vera e propria trasformazione dell'orientamento tradizionale del dettagliante del settore dell'abbigliamento (caratterizzato da ordinazioni molto anticipate rispetto alla stagione di vendita basate sulle previsioni e sui dati storici). Ciò cui oggi si tende, soprattutto nel settore della distribuzione organizzata, è quello di avvicinarsi al concetto di "produzione su richiesta" in modo da rendere l'offerta più coerente alla variabilità della domanda in termini di gusti e tendenze. È opportuno comunque sottolineare che tale impostazione non riguarda l'intero assortimento, ma in particolare la porzione dello stesso rinnovata tramite le "collezioni *flash*". Risulta evidente che l'applicazione di una logica di questo tipo può essere più facilmente applicata nel "canale diretto" all'interno del quale il rischio commerciale è più equamente distribuito rispetto a quanto invece non sia nel *franchising*.

Infine, l'ultimo strumento maggiormente impiegato nell'ingresso in un mercato estero, che si colloca in una posizione intermedia tra il *franchising* e la proprietà nel *continuum* definito da costi e controllo crescente, è la *joint venture* ovvero "l'accordo mediante il quale due società danno vita ad una

terza società indipendente, per lo svolgimento di un'attività imprenditoriale" (Chase R. et al., 2004).

Essa, essendo una modalità di coordinamento interorganizzativo che si instaura con la partecipazione al capitale di rischio, è creata quando sia l'azienda di abbigliamento sia i partner locali la considerano una soluzione mutuamente vantaggiosa. In particolare, in questo settore, essa è principalmente utilizzata in alcuni casi: ad esempio nei Paesi nei quali la distanza culturale fa emergere la necessità di una collaborazione da parte di una società locale, oppure in quei mercati nei quali le dimensioni della domanda necessita la gestione di un importatore locale (come spesso accade per il Giappone), oppure, infine, quando in un Paese estero esistono barriere legali alla apertura di punti vendita di proprietà (come è accaduto fino a poco tempo fa in Cina). Quest'ultima comunque è utilizzata in misura meno rilevante rispetto alle altre due.

Da quanto detto emerge che la scelta circa la modalità di ingresso da adottare in un mercato estero scaturisce da analisi che riguardano principalmente le condizioni e le opportunità offerte dal mercato ospitante, prescindendo, invece, dall'impiego di una politica centralizzata e obbligatoriamente univoca.

#### 6.1 La scelta della modalità distributiva secondo una rilettura del paradigma eclettico di Dunning

Come visto nel precedente paragrafo i grandi *retailer* dell'abbigliamento adottano strategie internazionali distributive diverse principalmente riferibili a due tipologie: il *franchising* e la proprietà. Tali scelte derivano spesso dalle diverse modalità di espansione delle aziende in ragione degli obiettivi ricercati, ma tali considerazioni sono riconducibili anche ad alcune impostazioni teoriche di fondo.

Considerando in particolare la "teoria dell'investimento all'estero" si nota che, rispetto alle teorie interpretative precedenti, cambia l'ottica di riferimento concentrando l'importanza che prima era data ai differenziali tra i Paesi ai differenziali tra imprese.

#### LE TEORIE DELL'INVESTIMENTO DIRETTO ALL'ESTERO

È da Hymer che si devono far risalire i primi studi in questa direzione teorica, secondo la quale gli investimenti diretti esteri vengono utilizzati come strumento per valutare la dimensione e la direzione geografica delle attività delle imprese multinazionali. Questa teoria tende a ridurre l'importanza dei differenziali tra Paesi, per assegnarla ai differenziali fra imprese, in quanto viste come soggetti detentori di competenze specifiche sfruttabili per ottenere significativi risultati sui mercati internazionali (Grandinetti R.,

Rullani E., 1996). In relazione alle diverse modalità di crescita internazionale delle imprese si possono considerare tre teorie.

1. La prima è la “teoria oligopolista dell’investimento diretto”, la quale considera che l’impresa, durante il suo processo di espansione, accumula un vantaggio competitivo di origine oligopolistica (grazie al possesso ad esempio di tecnologie avanzate e di capacità innovativa) che la rende capace di compensare i vantaggi che le imprese locali possiedono quando operano nel proprio contesto nazionale grazie alla creazione di sovrapprofitti che rendono conveniente il loro sfruttamento nei mercati internazionali (Hymer S. H., 1974). Tra i vantaggi presi in considerazione da questa teoria quelli di “proprietà” rappresentano sicuramente gli elementi che maggiormente fanno risaltare l’abilità dell’impresa di mantenere o incrementare la propria quota sul mercato. Rispetto ai “vantaggi di proprietà” applicati ad una generica impresa la letteratura ha individuato quattro tipologie di vantaggio:

- Il vantaggio derivante dalle competenze dei manager dell’impresa di individuare e valutare ed acquisire a livello mondiale le risorse e le competenze necessarie per l’impresa e di coordinarle con quelle già esistenti (vantaggio manageriale);
- Il vantaggio derivante dal controllo di un insieme di risorse e competenze scarse e uniche da parte di una singola impresa (vantaggio di impresa);
- Il vantaggio derivante dallo sfruttamento di un potere monopolistico o oligopolistico (vantaggio di settore);
- Il vantaggio derivante dallo sfruttamento delle risorse presenti nella nazione di origine (vantaggio nazionale).

2. La seconda è la “teoria dell’internazionalizzazione” la quale invece giustifica il processo di espansione internazionale nella ricerca dei vantaggi generati dalla sostituzione di mercati esterni imperfetti con transazione intragruppo (attraverso forme di organizzazione interna e con prezzi di trasferimento), riconoscendo quindi i “vantaggi di internalizzazione” come elemento motivante agli IDE. L’impresa quindi continuerà ad internalizzare le transazioni, comportando una crescita dimensionale, fino a che i benefici di una ulteriore espansione non saranno superiori ai costi.

3. Infine si ha il “paradigma eclettico” di Dunning (oggetto di trattazione di questo paragrafo) che cerca di integrare le precedenti considerazioni elaborando una teoria che dà un’interpretazione generale alle modalità di distribuzione di un’impresa internazionale. Dunning riprende quindi i contributi circa i vantaggi di proprietà, da internalizzazione e localizzativi giungendo non solo a spiegare che questi sono strettamente correlati tra loro, ma evidenziando anche che sono in funzione del grado di sviluppo e della struttura economica generale dei Paesi.

Tra i vari filoni che hanno accompagnato lo sviluppo di questa teoria il “Paradigma eclettico” di Dunning rappresenta il punto di riferimento ideale per spiegare le motivazioni che spingono alle diverse scelte nell’ambito dell’internazionalizzazione distributiva.

In precedenza si è affermato che genericamente la spinta all’internazionalizzazione nasce quando gli spazi sul mercato domestico iniziano a ridursi per effetto della saturazione della domanda o quando si intravedono opportunità all’estero derivanti dall’emergere di segmenti sovranazionali con gusti omogenei. Per qualunque impresa esistono però altre premesse logiche all’internazionalizzazione. Dunning (Dunning J. H, 1993, 2000) considera tre fattori principali dai quali derivano le implicazioni sulle modalità di internazionalizzazione che l’impresa è propensa a seguire. In base al paradigma eclettico l’internazionalizzazione delle imprese, qualunque sia il loro obiettivo, infatti, è determinata dai vantaggi riconducibili a tre insiemi di variabili interdipendenti: la proprietà, la localizzazione e l’internazionalizzazione.

La prima riguarda il “vantaggio di proprietà” (*ownership advantage*) che deriva dal fatto che l’azienda possiede un vantaggio competitivo che può far valere nei confronti delle aziende locali che operano nel mercato obiettivo. Solitamente questo è riferibile ad innovazioni di prodotto e a strategie di differenziazione del prodotto, ma nel caso della distribuzione qui oggetto di trattazione, è più specificamente collegata alla tipologia di vendita o alla differenziazione basata sul prezzo. Per le catene distributive di abbigliamento tali vantaggi, infatti, sono collegati principalmente alla unicità dell’offerta basata sui marchi commerciali. In realtà questo tipo di vantaggio non giustifica da solo l’investimento estero: il prodotto, infatti, potrebbe semplicemente essere esportato, attività che invece tali aziende di abbigliamento non compiono in quanto la vendita all’estero dei propri prodotti si accompagna sempre da qualche forma di insediamento identificato dalla propria insegna.

Il secondo fattore è rappresentato dal “vantaggio di localizzazione” (*location advantage*) che motiva la forza di attrazione di una nazione nei confronti delle attività delle imprese internazionali. Esso, infatti, non si limita al far riferimento al costo dei fattori, al costo di trasporto e ambientali (barriere tariffarie per esempio), ma coinvolge anche riflessioni circa l’adeguatezza del Paese ospite in rapporto alle strategie delle imprese. Per questo motivo sono considerati fattori quali la vicinanza culturale e la dimensione del mercato. Il primo elemento, in realtà, ha un basso impatto nelle politiche di internazionalizzazione delle catene di abbigliamento in quanto rivolgendosi ad un segmento di consumatori che presenta similarità anche in Paesi culturalmente differenti la localizzazione non sarà molto vincolata da tale aspetto. Fattore ben più importante è invece rappresentato dal comportamento dei concorrenti in quanto proprio le loro mosse possono essere in grado di influenzare la scelta dei mercati nei quali svolgere la propria attivi-

tà. Il vantaggio di *first mover* in questo ambito si rintraccia soprattutto nella ricerca della migliore localizzazione dei punti vendita nelle più importanti strade della moda.

L'ultima componente da considerare è il "vantaggio di internalizzazione" (*internalization advantage*) ovvero quello che giustifica la realizzazione di IDE, in quanto, soltanto mediante una gestione in proprietà delle attività all'estero, si dà la possibilità all'impresa di internalizzare alcuni vantaggi che altrimenti andrebbero perduti. Sempre più utilizzata dai grandi *fashion retailer* in modo da ridurre gli svantaggi derivanti dalle asimmetrie informative sul mercato e da un sempre più necessario controllo dell'intera catena del valore e soprattutto del momento distributivo.

I tre vantaggi evidenziati, a seconda della loro presenza, permettono di ricavare alcune generali implicazioni sul tipo di coinvolgimento estero che l'impresa cercherà di attuare. Come si nota (Jacquemin A., 1998) se esistono vantaggi proprietari ci si attenderà il ricorso all'esportazione; se a questo si aggiunge anche il vantaggio di localizzazione saranno privilegiati gli accordi contrattuali (con prevalenza in questo settore dell'utilizzo del *franchising*); infine se sono presenti tutti e tre sarà giustificata il ricorso agli IDE.

Nel settore oggetto di riflessione il *franchising* è lo strumento maggiormente utilizzato nelle politiche nazionali e internazionali in quanto consente sia una penetrazione commerciale meno costosa sia contemporaneamente un potenziamento dell'immagine. Ultimamente però si è diffuso un parziale ripensamento in merito all'adozione del *franchising* in seguito al successo evidenziato da alcune aziende che hanno saputo affermarsi mediante le strategie di integrazione proprietaria. In particolare, è noto che le forme di integrazione intermedia tra mercato e gerarchia, anche se da un lato necessitano di un'entità di investimenti inferiore, dall'altro richiedono dosi massicce di fiducia (intendendo per fiducia "accuratezza nella progettazione della relazione, trasparenza e chiarezza nei comportamenti e negli strumenti contrattuali, mantenimento di condizioni di reciproca vantaggiosità, empatia verso le esigenze del partner" Sciarelli M., 1996) per far fronte alle problematiche di gestione derivanti dalla necessità di coordinare soggetti giuridicamente indipendenti. La riflessione circa il mancato rispetto di queste regole generali o la considerazione delle imprese circa il mancato raggiungimento dei propri vantaggi proprietari con l'utilizzo delle forme contrattuali, ha portato ad una sempre più diffusa tendenza verso il controllo proprietario. Analizzando, infatti, i fattori di variabilità intrinseci nel settore della distribuzione specializzata dell'abbigliamento, come ad esempio il sempre più frequente e ravvicinato cambio delle collezioni, si nota che la gestione coordinata soltanto su basi contrattuali può portare a malfunzionamenti commerciali (come ad esempio i buchi di assortimento) facendo diventare sempre più conveniente la gestione in proprio dei punti di vendita.

## 7. L'adozione di politiche di fashion marketing globale

L'orientamento internazionale delle catene di abbigliamento si ritrova in modo molto evidente soprattutto nelle strategie di marketing. Esse, infatti, rivolgendosi contemporaneamente a mercati sparsi in tutto il mondo, fanno della globalità il loro punto di riferimento. La penetrazione commerciale avviene di conseguenza con l'utilizzo dello stesso prodotto e lo stesso *format* distributivo a prescindere del Paese oggetto di insediamento. La scelta della standardizzazione emerge, come detto in precedenza, come risposta all'emergere di un segmento sovranazionale contraddistinto da similarità di comportamento e di gusti in termini di abbigliamento. L'azienda, infatti, considera il mercato (una sorta di "villaggio globale") come qualcosa di omogeneo e per questo imposta un approccio verso i consumatori con un identico programma di penetrazione, adottando cioè una strategia generalizzata.

In particolare, lo sviluppo globale di una catena distributiva deve necessariamente comprendere tre elementi:

- Una strategia globale di pubblicità;
- Un'estesa politica distributiva;
- Lo sviluppo di una politica di prodotto per il mercato mondiale.

L'elemento unificante dei suddetti fattori, e l'obiettivo basilare per i grandi *retailer* dell'abbigliamento, è l'ottenimento di un'identità e di una personalità chiaramente definita che può dare loro riconoscibilità nell'ambito competitivo internazionale. Soltanto in questo modo essi hanno la possibilità di sfruttare i vantaggi derivanti dalla replicazione del proprio *format* e ad alimentare la notorietà della propria insegna. Come l'azienda si presenta e ciò che di simbolico comunica attraverso la propria immagine sono, infatti, aspetti che favoriscono la sua affermazione competitiva. Le campagne pubblicitarie sono, infatti, uno degli elementi costitutivi di una strategia internazionale che punta sull'utilizzo delle stesse immagini per veicolare lo stesso messaggio (Lambin J. J., 2000).

Nella teoria della comunicazione è noto che il contesto culturale di un individuo influisce sulla sua percezione delle informazioni, per questo motivo le pubblicità di moda sono spesso senza parole, o con messaggi brevi in inglese di facile interpretazione. Esse concentrano, infatti, l'attenzione sull'immagine e sul significato esplicito della stessa, cercando di essere prive di riferimenti del Paese di origine in modo tale da superare eventuali limiti presenti nella pubblicità globale (ad esempio, le differenze linguistiche, la differenze nelle abitudini dei consumi, nei ruoli sociali, ecc.). Conseguentemente si configura una strategia basata su una coerenza tra il marchio e la pubblicità: entrambi con un raggio di azione globale e con una configurazione standardizzata. Sandler e Shani classificano le alternative strategie di marchio e pubblicità in quattro categorie rispetto all'utilizzo di un marchio identico o differente nelle



strategie di internazionalizzazione e all'utilizzo di strategie di pubblicità standardizzate o meno (Sandler D. M., Shani D., 1992). Tra le quattro alternative le aziende di abbigliamento oggetto di trattazione adottano quella nella quale entrambe le componenti sono globali.

Nel settore di media gamma qui oggetto di riferimento l'immagine non rappresenta necessariamente un punto di forza e un elemento sul quale investire notevoli risorse (ne è un esempio Zara che da anni non investe in pubblicità visti i costanti risultati positivi ottenuti principalmente grazie alla politica distributiva. Al contrario Benetton per molti anni ha intrapreso una strategia fortemente orientata alla pubblicità), ma se ben sfruttato contribuisce ad avere dei vantaggiosi ritorni in termini di notorietà e reputazione.

Il secondo elemento, dal quale invece non si può prescindere, è la politica distributiva coerente con il mercato globale. Come affermato nei precedenti paragrafi, soltanto attraverso lo sviluppo di estese reti di punti vendita tali aziende sono riuscite a rendere fisicamente ed economicamente disponibili i propri prodotti ad un sempre più vasto numero di clienti.

Tutti gli elementi considerati sono necessari a raggiungere la vocazione alla globalità espressa dalle catene distributive, ma al tempo stesso la alimentano creando una crescente domanda potenziale da soddisfare.

Gli elementi del *marketing mix* ricoprono tutti un ruolo rilevante in tale processo reiterativo, non solo il prodotto, la pubblicità e i canali distributivi contribuiscono ad alimentare l'affermazione delle catene distributive a livello internazionale; ma anche il prezzo occupa una posizione critica nella definizione della strategia di marketing globale. Tale importanza deriva sia dalla sua diretta influenza esercitata sul risultato conseguibile dall'azienda, sia per la sua capacità di farsi interprete degli obiettivi internazionali da loro perseguiti.

La definizione del prezzo riapre il dibattito relativo alla standardizzazione-adattamento in quanto anche se l'orientamento strategico delle altre leve privilegia la prima in una visione verso la globalità, qui la decisione non è allo stesso modo immediata. Secondo la teoria microeconomica, infatti, in ogni Paese in cui l'impresa opera è caratterizzato da un proprio livello ottimale di prezzo, anche se l'evidenza empirica mostra che rare sono le situazioni nelle quali è esplicita la convenienza a adottare prezzi diversi per ogni Paese; "la massimizzazione del profitto richiede che il prezzo sia definito sulla base del valore assunto, nei vari Paesi-mercato, dall'elasticità della domanda rispetto al prezzo e dai costi marginali sostenuti per indirizzare l'offerta aziendale verso ciascuno di essi" (Valdani E. et al., 2000). Molto spesso la prossimità fisica tra i Paesi coinvolti e gli aspetti legati al diverso stadio di sviluppo del prodotto non favoriscono tale alternativa. L'approccio maggiormente utilizzato dalle catene distributive è quello basato sull'adozione del prezzo uniforme (politica che si pone come intermedia tra quella di standardizzazione e di adattamento) ovvero dell'applicazione di un prezzo simile in tutti i mercati serviti



con possibili oscillazioni in positivo o in negativo all'interno di un *range*. Tali differenze sono valutate in merito a situazioni interne del Paese estero (situazione economico-sociali, Pil per abitante) e ad analisi strategico-competitive. L'introduzione in un nuovo mercato spesso induce, ad esempio, ad adottare una strategia di penetrazione consistente nel praticare prezzi bassi in modo da farsi conoscere sul mercato, acquisire una rilevante quota di mercato battendo i concorrenti già presenti. In questo caso l'obiettivo è più commerciale che finanziario, ma in un'ottica di lungo periodo questa può portare risultati positivi in entrambi gli aspetti con l'introduzione di nuovi punti vendita.

L'ultimo aspetto da considerare riguarda lo sviluppo del prodotto (che sarà approfondito nel paragrafo successivo). Qui basta rilevare il fatto che mettere in atto una politica di prodotto destinata ad avere successo nel mercato globale presuppone un'attività di progettazione alquanto complessa in quanto deve dimostrarsi capace di lanciare e realizzare prodotti standardizzati, competitivi, e di qualità da distribuire in più mercati.

### 7.1 La creazione del prodotto moda globale

La globalizzazione che ha coinvolto il settore dell'abbigliamento ha visto le catene distributive partecipare da protagoniste nel diffondere prodotti capaci di soddisfare segmenti di mercati dispersi in più Paesi. Benetton, Zara, H&M, e le altre aziende che operano nella grande distribuzione specializzata, esprimono chiaramente e concretamente con la gamma dei loro prodotti che cosa significa realizzare un prodotto globale: mettere cioè sul mercato mondiale prodotti con lo stesso nome, la stessa immagine, lo stesso messaggio.

Riguardo alla politica di prodotto (Foglio A., 1995) sui mercati internazionali la letteratura individua due possibili soluzioni coerentemente con la strategia di standardizzazione. Il primo è rappresentato dalla commercializzazione all'estero dello stesso prodotto già venduto nel mercato di origine. In questo caso il prodotto, che originariamente era stato progettato per il mercato nazionale viene semplicemente trasferito all'estero senza alcuna modifica (di solito questa politica viene adottata da imprese che si trovano nelle fasi iniziali del loro processo di internazionalizzazione). Questa prevede un'impostazione etnocentrica, perché considera il mercato nazionale come il più rilevante, e quelli esteri come funzionali ad assorbire i propri prodotti.

Il secondo, che ha per oggetto l'internazionalizzazione è un prodotto nuovo e non uno già esistente come nel caso precedente, considera lo sviluppo di un prodotto ideato sin dall'origine per essere venduto in più Paesi. Il processo di sviluppo considera quindi anche la fase di progettazione ed ideazione concludendosi nella fabbricazione di un prodotto "*standard*" che sia adattabile, senza doverlo modificare alle specificità dei vari Paesi. In questo modo l'ottica di riferimento si sposta dai singoli mercati nazionali al mercato globale.

Il prodotto commercializzato dalle catene di abbigliamento corrisponde in particolare alle caratteristiche di questa ultima categoria in quanto sin dalle fasi iniziali di produzioni questo viene concepito in modo tale da poter incontrare i gusti degli acquirenti distribuiti in varie nazioni, configurandosi come un vero e proprio “prodotto universale”. Le attività quali il disegno e lo *styling*, infatti, coinvolgono studi che riguardano le tendenze espresse in tutto il mondo nel segmento di media gamma. Le informazioni acquisite tramite i supporti informatici collocati nei vari punti vendita sono canalizzate verso il centro direzionale dal quale poi sono rielaborati gli input per migliorare la composizione dell’assortimento. Il *feedback* informativo sta quindi alla base della definizione dei capi di abbigliamento che fin dal momento della loro nascita si sviluppano con un’espressa vocazione alla globalità.

Allo stesso tempo però la soddisfazione delle esigenze omogenee del prodotto moda ha a sua volta incrementato una certa omologazione e massificazione dei gusti, creando un effetto che si autoalimenta man mano con il corso del tempo. Così facendo il prodotto globale termina di essere soltanto un bene che soddisfa determinate esigenze diffuse in tutto il mondo, per diventare un mezzo di comunicazione, un simbolo che accomuna i consumatori con l’azienda. Rispetto ai vari tipi di orientamenti adottabili in termini di politica di prodotto (Foglio A., 2001) le catene distributive rispondono alla presenza di un triplice orientamento che caratterizza la loro strategia globale: esse, infatti, adottano contemporaneamente una politica selettiva, interdipendente e integrata. Il primo orientamento fa riferimento alla loro politica di concentrazione dell’assortimento verso un numero ben definito di prodotto. Nonostante recenti tendenze che spingono verso la *brand extension*, infatti, le aziende producono un numero ristretto di articoli, concentrandosi invece maggiormente su una differenziazione cromatica; così facendo, guidate dalla ricerca di economie di scala, privilegiano spesso la numerosità rispetto all’estensione dell’assortimento. A proposito invece della politica di prodotto interdipendente si può affermare che il processo produttivo intrapreso da queste aziende è principalmente teso a sfruttare i vantaggi che i vari mercati sono in grado di offrire (ad esempio bassi costi di manodopera o di materie prime). Infine, l’orientamento è anche di tipo integrato in quanto la politica di prodotto nei suoi ambiti complementari (la progettazione, la ricerca dello *style*, la produzione di tessuti) è conseguita in diversi Paesi.

## CAPITOLO TERZO

### L'ANALISI DI CASI AZIENDALI DI RILEVANZA INTERNAZIONALE

Dopo l'inquadramento teorico fatto nei primi due capitoli, in questo si passa ad analizzare alcuni casi aziendali. La scelta delle imprese oggetto di trattazione deriva non solo dalla loro valenza internazionale, ma anche per la loro portata innovativa nel settore. Attualmente i principali *competitors* dell'arena competitiva della distribuzione organizzata di abbigliamento sono Benetton, Gap, Hennes & Mauritz e Zara e le loro strategie sono il manifesto di un settore in profondo mutamento. Un cambiamento indotto sia da cause endogene (come la crisi economica e la fine dell'accordo Multifibre con la Cina) sia da fattori interni al mercato (mutamenti nelle preferenze e nella composizione della clientela).

Rispetto all'evoluzione del settore queste catene distributive si sono mostrate reattive al cambiamento ed hanno attuato modelli gestionali innovativi ed interessanti sotto il punto di vista economico-aziendale.

Il confronto concorrenziale così serrato sulle posizioni di mercato evidenzia l'attenzione su alcuni elementi strategici, in particolare, oltre al prodotto il prezzo e la rapidità di risposta al mercato. Di fronte a questi elementi unificanti, le strategie implementate dalle aziende considerate appaiono spesso diverse e in controtendenza. Le politiche circa l'offerta commerciale, l'integrazione verticale e l'espansione internazionale sono quelle che registrano maggiormente comportamenti difforni.

Per questo motivo, successivamente alla trattazione dei singoli casi aziendali, si è condotto un'analisi comparativa che mira ad individuare le differenze e le similitudini di queste aziende che hanno raggiunto il successo competitivo nello stesso settore, ma con percorsi differenziati. Il confronto dei punti di forza e di debolezza delle varie aziende rispetto alle minacce e alle opportunità del settore, ha fatto, infine, emergere considerazioni circa la combinazione ottimale di scelte strategiche ai fini del successo competitivo. Tale analisi è stata principalmente condotta su dati secondari.

## 1. *Il caso Benetton*

Benetton è una delle aziende di abbigliamento più note a livello mondiale. La sua presenza internazionale, consolidata fin dalle prime fasi di sviluppo, è uno degli aspetti caratterizzanti della sua politica volta alla presenza capillare e all'affermazione dell'insegna. Oggi il gruppo è presente in 120 Paesi al mondo con più di 5.000 punti vendita. Il suo marchio commerciale è famoso ovunque e il suo stile è riconoscibilissimo grazie alla presenza di molteplici componenti identitarie.

L'azienda nasce nel 1965 a Ponzano (Treviso) con tutte le caratteristiche di un'azienda familiare. I quattro fratelli, con capitale proprio, creano una piccola attività commerciale per la vendita di abbigliamento, con prevalenza di maglioni, rivolta ai grandi magazzini. Con l'andare del tempo e con l'ampliarsi della linea di prodotti, nel 1968 aprono il primo punto vendita a Belluno.

Il focus della loro attività è sempre stato quello di affermarsi sul mercato con un'immagine innovativa proponendo al mercato un nuovo tipo di abbigliamento destinato ad un pubblico giovane con un ottimo rapporto qualità/prezzo. Alcuni hanno attribuito ai fratelli Benetton persino la nascita dello stile *casual*, per l'utilizzo di un *design* semplice ma con un'accurata attenzione ai colori che in parte rivoluzionava i tradizionali cardini del settore classico italiano. Il crescente consenso raggiunto sul mercato italiano, accompagnato dall'estensione verticale della *mission* aziendale (non solo la produzione, ma anche la commercializzazione), ha portato con l'andare del tempo ad una veloce affermazione dell'azienda. Fin dall'inizio i fattori che hanno determinato il successo sono stati essenzialmente: la *leadership* di costo e la valorizzazione identitaria dei prodotti.

L'azienda ha da sempre avuto come *target* di mercato un pubblico giovane al quale si proponeva con un'immagine innovativa rispetto ai concorrenti. Consapevoli che il prodotto è solo uno degli elementi che spingono all'acquisto di questa fascia di mercato, e che il prezzo è insieme a questo una delle motivazioni più stringenti nella definizione della preferenza, i manager hanno da sempre cercato di tenere presenti entrambe le variabili. Da una parte il prodotto, con la volontà di renderlo il più possibile conforme ai gusti dei clienti, e dall'altra il prezzo cercando di mantenerlo il più basso possibile. Da questi obiettivi di fondo emergono le molteplici strategie del Gruppo finalizzate alla gestione oculata del marketing mix, all'utilizzo di ingenti pubblicità di impatto, alle strategie di presenza capillare sul territorio, alle politiche di delocalizzazione nei Paesi a basso costo di manodopera.

Attualmente il gruppo opera in tre segmenti distinti:

- *Casual*: abbigliamento, accessori e scarpe distribuiti con i marchi United Colors of Benetton, UnderColors e Sisley attraverso una numerosis-

- sima rete di negozi presente in tutto il mondo (nei dati di bilancio del 2004 rappresenta l'89,2% dei ricavi complessivi);
- *Sport*: abbigliamento, accessori e scarpe distribuiti con i marchi Playlife e Killer Loop attraverso negozi a marchio Playlife (rappresenta il 4,4% dei ricavi);
  - *Attività complementari*: Questo rappresenta un *business* correlato rispetto ai due precedenti. È composto principalmente dalle vendite di materie prime, semilavorati, servizi industriali e pubblicitari e da proventi e oneri immobiliari (rappresenta il 6,4%).

Tralasciando le attività riguardanti il settore complementare (che non ha una forte importanza strategica e che rimane costante di anno in anno) si nota che il Gruppo Benetton è impegnato contemporaneamente su due fronti profondamente diversi (il *business* tradizionale dell'abbigliamento *casual* e quello sportivo) ai quali corrispondono rispettivamente due marchi commerciali ciascuno: United Colors of Benetton (sia per il segmento adulti che bambini, più la divisione UnderColors) e Sisley per il primo; Playlife e Killer Loop per il secondo. Il primo in percentuale di ricavi e in attenzione strategica rimane il *core business* del gruppo; il segmento sportivo invece rappresenta un tentativo di diversificazione intrapreso già da tempo dall'azienda per allargare l'offerta commerciale e sfruttare le sinergie in quanto a conoscenze e ad esperienza accumulata. È altrettanto vero però che quest'ultimo settore rappresenta da sempre una forte fonte di rischiosità visto che l'affermarsi in un mercato, non certo in espansione e in cui Benetton ha competenze meno consolidate, non è facile (attualmente il settore dell'abbigliamento sportivo è dominato dalle catene distributive specializzate internazionali – come ad esempio Decathlon e Intersport – che propongono al proprio interno un'offerta multi-marchio. Questo aspetto, che si differenzia sostanzialmente dall'abituale coincidenza tra insegna e marchio presente nell'abbigliamento *casual*, consente al consumatore la scelta tra articoli offerti da imprese diverse attraverso una comparazione prezzo/qualità immediata); per tale motivo questo ambito di attività rappresenta ancora una percentuale minoritaria del *business* complessivo. L'analisi economica degli ultimi anni evidenzia inoltre una sensibile riduzione della profittabilità del settore sportivo, esso, infatti, tra il 2003 e il 2004 ha registrato una diminuzione dei ricavi quasi pari al 50%, a causa di un posizionamento competitivo ancora non consolidato.

Considerando ora la suddivisione del gruppo nelle insegne commerciali si nota che l'attività del *core business* è distribuita attraverso quattro distinte catene: United Colors of Benetton Adult, United Colors of Benetton Kids, UnderColors e Sisley; mentre l'abbigliamento sportivo ad una soltanto Playlife.

|  | United Colors of Benetton (adulti, bambini e intimo) | Sisley | Playlife |
|--|--|--------|----------|
| Ricavi netti di vendita (in milioni di €)      | 1.214  | 317    | 46       |
| Tasso di crescita rispetto all'anno precedente | - 4,5%   | 0,1%   | - 0,5%   |
| % Vendite in Benetton Group                    | 76%  | 21%    | 3%       |

Tabella 2: L'analisi delle insegne commerciali del Gruppo Benetton (anno 2004)

Confrontando la struttura *multibusiness* di questa azienda con quella di Inditex ad esempio, emergono delle differenze di fondo. Mentre l'azienda spagnola, come si vedrà, diversifica la propria offerta commerciale acquisendo e creando nuovi marchi-insegna con l'obiettivo di raggiungere il numero più alto di segmenti di riferimento, Benetton rimane sbilanciata e concentrata sulla linea di punta (United Colors of Benetton) compiendo una diversificazione solo parzialmente accentuata. Analizzando nello specifico le insegne U.c.B. e Sisley (che sono le due maggiormente caratterizzanti dell'offerta complessiva) si nota che, anche se apparentemente esistono delle differenziazioni stilistiche (il primo più *casual*, il secondo più orientato al *fashion*) oltretutto di prezzo (Sisley ha prezzi mediamente più alti), il *target* di riferimento al quale si rivolgono è pressoché lo stesso: uomo/donna tra i 18-30 anni. Appare credibile che le due linee di abbigliamento, caratterizzate anche da un simile posizionamento competitivo, possano essere legate da una relazione di cannibalizzazione reciproca anziché di complementarità. Questo rischio deriva, infatti, dall'eccessiva segmentazione che il gruppo ha operato sul proprio mercato di riferimento, non attuando parallelamente un oculato posizionamento delle due marche, l'una in riferimento all'altra. Per questo motivo nel piano di programmazione triennale (2004-2007) sono stati previsti degli interventi atti a riposizionare più chiaramente le due linee di abbigliamento. Benetton, in più diretta concorrenza con le altre catene del pronto moda, per mantenersi competitiva dovrà subire una riduzione dei prezzi allineandosi maggiormente con le medie del settore ("...per rilanciare le vendite, i prezzi del gruppo (Benetton) saranno ridotti del 15-20% in alcune categorie chiave, con l'obiettivo di riportare all'interno dei negozi i clienti "traditori", quelli che negli ultimi anni hanno deciso di rivolgersi altrove per i loro acquisti". *Il Sole 24 Ore* del 13/03/2005). Sisley, invece, dovrà puntare di più sul suo stile distintivo e ricercato, allontanandosi dal *design* standardizzato, posizionandosi quindi più coerentemente rispetto alla fascia di prezzo ricoperta. Così facendo il posizionamento competitivo dei

due marchi apparirà nei prossimi anni più definito e meno simile tra loro, ottenendo conseguentemente dei *trend* di vendita non correlati.

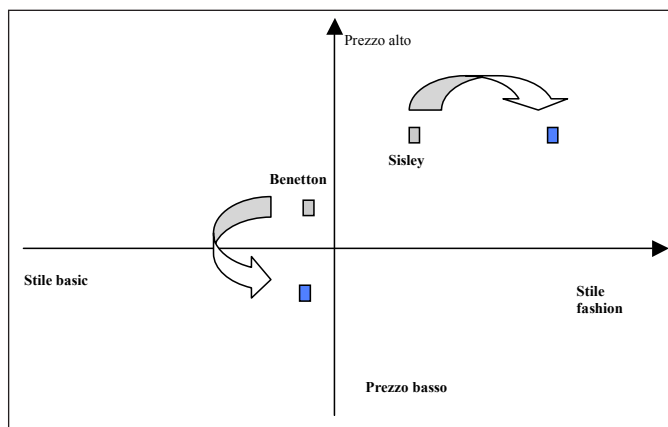


Figura 9: Il riposizionamento competitivo dei due marchi di punta del Gruppo Benetton

Per quanto riguarda la strategia di espansione internazionale, si può affermare che tra le aziende qui studiate, Benetton è sicuramente quella maggiormente diffusa a livello mondiale. Il numero così alto di Paesi nei quali si ha almeno una punto vendita (pari a 150) è indice di una politica propriamente definibile come “globale”. Lo sviluppo, che venne iniziato fin dagli anni '70 con l'ingresso prima in Francia e poi nel resto d'Europa, ha coinvolto rapidamente tutto il mondo. Benetton è presente già da tempo sui mercati americani ed asiatici. In particolare, le strategie di sviluppo del 2005 e degli anni successivi prevedono un rafforzamento del numero di punti vendita nell'Estremo Oriente grazie all'utilizzo dell'affiliazione dei punti vendita sui mercati esteri. Nel corso dell'ultimo semestre del 2005 si prevede l'apertura di 40 nuovi punti vendita, obiettivo da quadruplicare nei prossimi tre anni. Dal momento che l'internazionalizzazione supera i confini europei, iniziano però le difficoltà nel duplicare il modello del *franchising*; di conseguenza non viene più seguito un modello unico, ma una strategia flessibile condizionata dalle specificità nazionali.

Il punto vendita è uno degli elementi sui quali maggiormente si basa la politica commerciale (e non solo) dell'intero gruppo. La sua presenza capillare nelle città e nei centri commerciali ha consentito un forte rafforzamento dell'immagine della marca sia in termini di notorietà sia di fidelizzazione. Per questo motivo il negozio viene concepito in un *format* attrattivo e standardizzato che ne consente una riconoscibilità immediata a prescindere dalla sua localizzazione, ed è visto come luogo di interazione per eccellenza con il cliente.



Benetton rispetto alle altre aziende qui oggetto di discussione è stata forse la prima ad avere una così larga diffusione internazionale e per questo ha fatto da apristrada nel settore delle catene distributive di abbigliamento. In particolare, questa è riuscita ad innovare uno dei settori più tradizionali creando il concetto di “prodotto globale” ovvero, come precedentemente detto, caratterizzato da forti elementi di standardizzazione (il modello, le taglie, il modo nel quale esso è venduto) nella sua diffusione internazionale. A prescindere dai gusti distintivi di ogni area geografica, infatti, Benetton propone lo stesso assortimento senza tener conto delle preferenze puntuali dei mercati locali. Per questo motivo molti identificano con l'espressione “generazione Benetton” l'insieme di ragazze che dai 18 ai 30 anni in Italia come all'estero si vestono con lo stile “imposto” dall'azienda, creando uniformità e riconoscibilità.

L'utilizzo delle variabili del *retailing mix* non è però l'unica fonte di rafforzamento della marca. Benetton ha da sempre utilizzato lo strumento pubblicitario come veicolo di immagine (anziché di pura informazione commerciale), investendo ingenti risorse – molto più dei suoi concorrenti – su campagne a forte impatto visivo che trattavano temi sociali (ad esempio il razzismo e l'AIDS). L'interesse del Gruppo verso la pubblicità come forma di comunicazione ha portato nel 1994 all'istituzione di un vero e proprio centro di ricerca e sviluppo (“Fabbrica”) guidato da un comitato scientifico internazionale.

Ultimamente, nell'ottica di riduzione dei costi, sono state finanziate campagne pubblicitarie meno incisive che in passato, anche in considerazione del fatto che la fase di consolidamento della marca ormai è stata con successo superata.

Per molti anni Benetton è stata identificata come l'archetipo dell'impresa a rete, che fa dell'esternalizzazione il fattore del suo successo. Gestendo a monte una rete di sub-fornitura esterna e a valle una rete di negozi legati dal contratto di *franchising* è riuscita a mantenere una catena del valore flessibile in termini di volumi e di mix, registrando nel corso degli anni un abbattimento dei costi di struttura, del personale e degli impianti. Attualmente le linee che guidano lo sviluppo rimangono sostanzialmente le stesse, anche se ultimamente si sono intraprese delle revisioni parziali soprattutto in merito alla logica distributiva (già da tempo il Gruppo ha realizzato interventi di integrazione a valle promuovendo l'apertura di negozi di proprietà con lo scopo di presidiare direttamente il mercato).

L'apparato produttivo è organizzato in modo tale da mantenere le attività inerenti la *core strategy* (*design*, pianificazione, coordinamento, programmazione) in Italia, delocalizzando quelle che invece rispondono principalmente ad una logica di efficienza. Mentre le prime vengono svolte da società controllate da Benetton, le altre, principalmente *labour intensive* (come ad esempio quelle relative alle fasi di finissaggio e stiro) vengono gestite per reti esterne. In particolare la *supply chain* è costituita da una doppia struttura produttiva

va: una in Italia (che copre circa il 32% del fabbisogno) e una delocalizzata all'estero (per il 68%). In entrambi i casi, spesso più che il legame azionario, il rapporto è regolato da un sistema di mercato condizionato però da bassa sostituibilità. Frequentemente Benetton è per ogni fornitore il cliente principale, e di conseguenza molte aziende fornitrici hanno modificato la propria specializzazione per adeguarla ai fabbisogni del gruppo. La caratteristica del sistema produttivo di Benetton si rintraccia proprio nel consolidamento di rapporti di dipendenza con gli operatori a monte che, con l'andare del tempo, ha portato alla nascita di veri e propri poli produttivi. L'azienda, infatti, difficilmente si rivolge ad un produttore isolato nella sua attività, anzi più spesso, la rete di legami tra gli operatori si evolve nella formazione di una rete coordinata di aziende specializzate in piccole fasi della produzione del capo di abbigliamento, portando alla creazione di veri e propri distretti.

In Italia, a partire degli anni '90, si è creato il complesso produttivo di Castrette (a pochi chilometri dalla sede aziendale) costituito da una rete di piccole e medie imprese (rispetto alle quali Benetton ha un controllo proprietario) che ha una capacità produttiva molto elevata, configurandosi come uno dei poli produttivi più avanzati al mondo. Per considerazioni legate al costo del lavoro, l'azienda ha cercato di replicare all'estero (in Paesi a basso costo di manodopera) il modello originale di Castrette, creando in scala ridotta, dei veri e propri poli produttivi. In particolare, negli ultimi anni, si è consolidata la rete di produzione sviluppata in Croazia, Ungheria e Tunisia (altro ramo della piattaforma produttiva di proprietà). Questi tre poli produttivi sono gestiti da tre diverse società: Benetton Croazia, Benetton Ungheria Kft, Benetton Tunisia S.r.l la cui quota di partecipazione del Gruppo Benetton è del 100%.

I recenti investimenti sono stati, infatti, finalizzati a dare autonomia gestionale a questi poli di produzione. Essi, infatti, oggi possono contare su cicli completi (dalla materia prima al prodotto finito) e su sistemi di controllo della qualità che rispondono pienamente agli *standard* qualitativi di Benetton. La stringente necessità per l'azienda di contenere i costi di produzione (in modo da rimanere competitiva nel confronto internazionale), ha costretto lo staff manageriale a prevedere per i prossimi anni un forte aumento della produzione realizzata nei tre centri produttivi delocalizzati. L'attuale porzione di produzione pari al 68% qui realizzata dovrà essere portata ad un valore pari all'80% nel 2007. Il piano di programmazione triennale dell'azienda prevede a tale scopo forti investimenti (pari a circa 60 milioni di euro, di cui più di due terzi già realizzati) negli impianti e nell'apparato strutturale di queste sedi delocalizzate della produzione.

Lo stesso scopo è perseguito dalla recente politica di *outsourcing* totale intrapresa in Asia riservata a particolari prodotti (appartenenti alla collezione base) e a specifici mercati (come la Cina). Questa, oltre a portare benefici

effetti di competitività grazie alla riduzione dei costi, ha anche contribuito all'accorciamento dei tempi di produzione.

Il dislocamento territoriale del *sourcing* e della produzione ha fatto nascere l'esigenza di gestire l'apparato logistico secondo un modello "multi-hub". La distribuzione verso i negozi viene gestita attraverso due piattaforme logistiche internazionali: una in Italia (per il mercato europeo) ed una a Hong Kong (completata nel 2004 che si occupa di garantire un miglior servizio al cliente sui mercati di Cina, Giappone e Stati Uniti). Entrambe sono dotate di un tecnologico sistema informativo che coordina la spedizione dei prodotti verso le numerose destinazioni. L'obiettivo preposto è da un lato quello di migliorare lo *store service* in quanto a tempestività e affidabilità delle consegne, e dall'altro di consentire un maggior controllo del *business* da parte dello staff manageriale (in particolare la Direzione Commerciale e Retail). L'aspetto è quindi duplice, ma complementare, ovvero migliorare il flusso informativo e garantire un più efficace controllo sulla tempistica del ciclo di produzione.

Come le altre catene distributive, Benetton si è posta l'obiettivo di minimizzare il *lead time* dei propri prodotti; il capo di abbigliamento *casual*, infatti, rientra nel concetto di "moda come fenomeno interattivo", e come tale deve concordarsi con il mutevole gusto dei clienti. Il tradizionale concetto di collezione del Gruppo ha subito negli ultimi anni un forte cambiamento. In passato venivano realizzati due campionari ("*base*") all'anno (primavera/estate e autunno/inverno) integrati da altre collezioni volte a cogliere le tendenze moda ("*reassortments*") e completati da campionari inseriti durante la stagione di vendita per rinnovare l'offerta in negozio ("*flash*"). La nuova struttura della collezione prevede un maggiore spazio alle ultime due categorie che vengono introdotte a metà stagione in seguito alle analisi derivanti da quanto interpretato dai risultati di vendita delle prime settimane, mantenendo comunque inalterata la prevalenza delle collezioni di base. La riduzione del tempo di produzione necessita la contemporanea riduzione della complessità delle collezioni e delle sue realizzazioni. Le attrezzature tecnologiche che maggiormente soddisfano questa esigenza riguardano l'utilizzo di macchine computerizzate per la maglieria (ogni fase di lavorazione è automatizzata e resa tempestiva) seguita da una tintura dei capi – come ultima fase di lavorazione – a ciclo continuo (con vasche attive ventiquattro ore su ventiquattro). Una delle principali innovazioni di Benetton è data da un sistema computerizzato che permette di confezionare un capo di maglieria senza cuciture in mezz'ora, grazie ad un software creato dagli specialisti della azienda stessa.

Da quanto detto si evidenzia che l'azienda, per rimanere competitiva nel confronto della sempre più accentuata concorrenza basata sul tempo, ha dovuto modificare la propria logica produttiva sia investendo in ricerca e sviluppo, sia abbandonando l'iniziale struttura a rete che caratterizzava la quasi totalità dell'attività a monte. La politica di integrazione verticale degli ultimi

anni (sia sul piano del *sourcing* che della produzione) denota la volontà di detenere un maggior presidio diretto della *supply chain* in modo da comprimere i tempi di risposta al mercato.

Sul fronte della distribuzione commerciale la linea evolutiva sembra essere la stessa. Fin dall'inizio della sua espansione, Benetton è sempre stata caratterizzata da un modello ispirato dalle logiche del *franchising*, mediante il quale affidava a terzi la vendita dei propri prodotti. L'organizzazione di questa rete distributiva gli ha consentito di svilupparsi in modo rapido sia sul mercato nazionale sia internazionale eliminando anche in questo caso gli oneri legati ai costi fissi di struttura. Questo modello, che per molti anni è apparso come l'arma vincente dell'azienda, è oggi soggetto ad un parziale rinnovamento alla luce dell'evoluzione competitiva del settore.

L'obiettivo finale, che rimane quello di dare una nuova forza alla rete distributiva, viene perseguito seguendo due strategie parallele. La prima nasce dalla considerazione che tramite l'affiliazione commerciale non si riescono a raggiungere alcuni benefici derivanti dalla gestione in proprietà. L'evoluzione recente del mercato ha visto l'affermarsi delle grandi superfici monomarca (i *megastore*), laddove la dimensione dei punti vendita Benetton rimaneva penalizzata da una superficie media molto inferiore rispetto ai concorrenti. Per questi motivi, già dal 1999, si è attivato un progetto "Retail" che affianca la rete di negozi indiretti con una rete di vendita costituita da negozi di medie-grandi dimensioni di proprietà e direttamente gestiti dal gruppo (l'obiettivo è quello di aprire dei *megastore* (700-2000 m<sup>2</sup>) nelle principali città del mondo. L'ultimo esempio di questa politica riguarda l'apertura di un megastore a gestione diretta in Giappone costituito da due piani che espone tutta l'offerta commerciale del settore casual: uomo, donna, bambino). Come affermato nel secondo capitolo, l'integrazione a valle consente all'azienda di gestire più da vicino la fase di contatto con il cliente, sia in termini di informazioni sul *sell-out* sia per una maggiore conoscenza dei gusti dei clienti che consente un continuo aggiornamento del sistema di progettazione delle collezioni.

Il secondo tipo di intervento si concentra, invece, sull'efficienza della tradizionale rete di negozi in *franchising*, che rimane ancora preponderante rispetto al totale dei punti vendita. La crisi dei consumi verificata in Europa (e in particolare in Italia e in Germania, i due mercati di riferimento dell'azienda) ha manifestato i difetti della gestione indiretta soprattutto a causa della diversa ripartizione del rischio commerciale tra Benetton e i *retailer*. Visto che il rischio di *stock* grava solo sui rivenditori, si è verificato soprattutto nell'ultimo anno, un disallineamento di interessi tra le parti. Questo fenomeno si è esplicitato soprattutto nel fatto che le sollecitazioni inviate dal Gruppo sono state solo parzialmente recepite dai *retailer* che non si sono sentiti di rischiare a causa della bassa propensione al consumo del mercato. Per tale motivo,

Benetton ha già predisposto come incentivo un aumento dei margini della rete in modo tale da spingere i rivenditori a proporre un'offerta più ampia e diversificata, che verrà anche accompagnata da una politica di riduzione dei prezzi.

Il rinnovamento della rete di distribuzione (iscritto nel piano pluriennale 2004-2007) prevede anche aperture di nuovi punti vendita e la ristrutturazione di quelli esistenti mirata ad avviare un programma di cambiamento della architettura interna e di personalizzazione del posizionamento delle varie insegne commerciali.

## 2. *Il caso Gap*

Gap Inc. è la più grande catena di negozi di abbigliamento degli Stati Uniti (rappresenta l'unico esempio – tra le aziende qui oggetto di trattazione – di origine non europea); nata nel 1969, oggi opera attraverso circa 3.000 punti vendita e conta più di 150.000 impiegati.

Questa azienda rappresenta un caso di grande interesse in quanto si configura come uno dei pochissimi esempi di aziende distributive americane che si sono internazionalizzate vendendo capi di abbigliamento di più tipologie e non solo jeans. L'offerta commerciale di questa azienda è una delle più ampie se confrontate con le altre aziende distributive del settore comprendendo abbigliamento uomo, donna, bambino, intimo, accessori, prodotti per la cura personale. Allo stesso tempo presenta però una forte razionalizzazione della gamma vista la concentrazione su pochi modelli e su un ridotto numero di tessuti di tipo basico.

La puntuale segmentazione del mercato di riferimento e l'organizzazione dei *brand* in diverse e distinte linee di prodotto è stato senza dubbio uno dei fattori caratterizzanti del successo di questa azienda. Il *core business*, rappresentato dall'abbigliamento *casual*, costituisce il punto di partenza per una politica di analisi dei differenti segmenti presenti in questo settore. La differenziazione operata sul *target* ha portato alla creazione di un'articolata architettura dell'offerta commerciale basata non solo su criteri demografici, ma anche sul prezzo, l'occasione d'uso e il canale distributivo. Il fattore che unifica l'intero assortimento è la ricerca di uno stile giovanile e comodo, che sta attento alle tendenze della moda, ma con un riconoscibile stile americano. Quest'ultima caratteristica produce un forte effetto Prisma nella percezione dell'azienda all'estero, fattore che l'ha anche vincolata nelle strategie di internazionalizzazione. Il riconoscibile stile americano ha vincolato lo sviluppo internazionale dell'azienda soprattutto nella scelta dei mercati nei quali fare ingresso. I tradizionali mercati europei (Italia, Francia, Spagna) rimangono ancora estranei alla politica di sviluppo di Gap, rimanendo principalmente presente in Nord America e in Gran Bretagna.

Il gruppo è proprietario di tre diverse insegne commerciali a cui corrispondono tre *target* di consumo diverso:

- *Gap*: L'offerta è costituita da abbigliamento *casual* costituito da prodotti di base e prodotti moda, destinati ad un pubblico giovane particolarmente attento al rapporto prezzo/qualità (nei punti vendita Gap si possono trovare quattro diversi marchi commerciali corrispondenti alle quattro linee di abbigliamento che ne definiscono l'assortimento: Gap Woman (abbigliamento femminile), Gap Man (abbigliamento per uomo), Gap Kids (abbigliamento per bambini dai 3 ai 12 anni), Baby Gap (abbigliamento per bambini dagli 0 ai 10 anni). In più esiste la linea di prodotti per la cura della persona denominata GapBody);
- *Banana Republic*: Ha uno stile più sofisticato, è rivolto ad un segmento di mercato (tra i 25 e i 45 anni) maggiormente orientato alla qualità. È posizionato ad un livello più alto di prezzo;
- *Old Navy*: L'offerta è standardizzata e di base, destinata ad un mercato di massa costituito da consumatori principalmente orientati alla variabile prezzo (che si mantiene ad un livello inferiore rispetto alla media di mercato). È concepito come *category killer*.

È interessante notare che la segmentazione operata attraverso i tre *format* è differenziata e indipendente. Il *target* di riferimento è strutturalmente diverso e l'offerta commerciale proposta risponde a tale diversità in modo esplicito nello stile, nel prezzo e nel *format* distributivo. La differenziazione operata rende le vendite indipendenti (e non sottoposte ad un fenomeno di cannibalizzazione). Il diverso posizionamento competitivo è esplicitato nella figura qui sotto riportata.

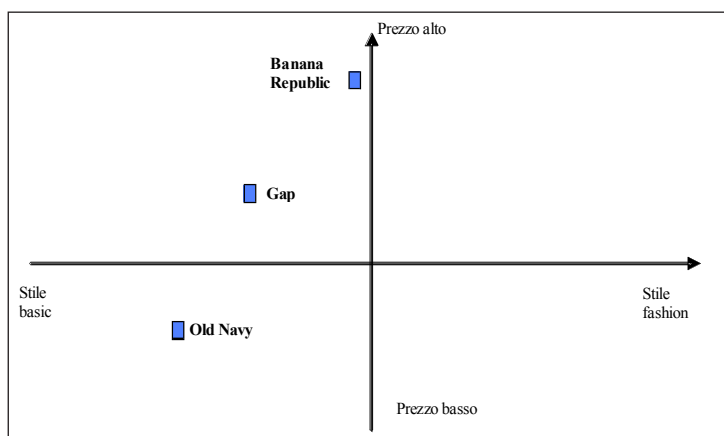


Figura 10: Il posizionamento competitivo delle tre insegne commerciali del Gruppo Gap Inc.



L'attenta analisi della composizione della clientela nel settore *casual*, accompagnata dalla volontà di conquistare sempre un maggior numero di clienti, ha portato il Gruppo alla creazione nell'agosto 2005 di una nuova insegna commerciale. La Forth & Towne, questo è il nome della quarta catena distributiva di proprietà di Gap Inc., che punta a coprire una fascia di mercato nella quale ancora la concorrenza è limitata: il segmento rappresentato dai clienti quarantenni. Quella che all'apparenza sembra una nicchia di mercato, è in realtà un'arena competitiva nella quale la domanda abbonda (i clienti di questa fascia di età spendono ogni anno decine di miliardi di dollari in abbigliamento) e necessita di un'offerta commerciale da studiare in modo innovativo (lo stile ricercato è diverso sia dalle mode giovanili sia dalle linee dell'abbigliamento classico e formale). Il gruppo affronta quindi la crisi dei consumi diversificandosi e puntando nuovamente sulla ricerca e sull'attento studio della clientela, sfidando i concorrenti su un campo da loro ancora poco presidiato.

L'articolazione dell'offerta commerciale è caratterizzata non solo da una segmentazione operata sul *target* di riferimento, ma anche per la tipologia di canale distributivo adottato. Il gruppo, infatti, per ognuna delle insegne commerciali, sviluppa due diverse linee di produzione: una destinata alla vendita presso i punti vendita, e l'altra destinata agli outlets (attraverso i marchi Gap Outlet, Banana Republic Factory Outlet e Old Navy Outlet Stores).

La gestione del canale distributivo degli outlet è una vera novità del settore, infatti, – escluso qualche sporadico tentativo di Benetton – non si hanno esempi di altre catene distributive di abbigliamento internazionale che curino come linea distributiva separata quella riferibile agli outlet. In questi ultimi negozi, infatti, non vengono venduti prodotti con qualche difetto, o articoli invenduti delle passate stagioni; anzi, la maggiorparte dell'assortimento è costituito da linee appositamente sviluppate per gli outlet stessi (la parte restante dell'assortimento distribuito negli outlet è costituito da articoli che sono stati consegnati in ritardo nei punti vendita delle tre catene, oppure che sono stati tolti dall'offerta di questi ultimi per ragioni di colore o di stile). L'offerta commerciale di ogni marchio, infatti, viene progettata su due livelli: la "*first line*" per i punti vendita e la "*second line*" per gli outlet.

Il *format* distributivo del Gruppo Gap Inc. non è innovativo soltanto per la divisione outlet, ma anche per l'introduzione del canale di vendita *online* (attualmente attivo per tutte e tre le insegne). Questo, che per adesso è un servizio accessibile soltanto dai clienti degli Stati Uniti, è stato promosso come un canale complementare rispetto al traffico di presenze nei tradizionali punti vendita finalizzato a rinforzare la relazione di fiducia e fedeltà dei propri clienti.

Qui di seguito si riportano i dati relativi alle *performance* delle insegne commerciali del gruppo (considerando all'interno di ciascuno i risultati ottenuti nei punti vendita, negli outlet, nelle vendite online).



|   | Gap   | Old Navy | Banana Republic |
|---|-------|----------|-----------------|
| Ricavi netti di vendita<br>(in milioni di \$)     | 7,240 | 6,747    | 2,269           |
| Tasso di crescita rispetto<br>all'anno precedente | -1%   | 5%       | 9%              |
| Numero di punti vendita                           | 1.616 | 889      | 462             |
| % vendite in Gap Inc.                             | 44,5% | 1,5%     | 14%             |

Tabella 3: L'analisi delle insegne commerciali del Gruppo Gap Inc. (dati anno 2004)\*

L'analisi della *value chain* di questa azienda dimostra l'attuazione di una politica di integrazione non univoca per tutte le aziende considerate. A differenza di Zara, per esempio, che opta per un'integrazione totale (sia a monte sia a valle), l'azienda oggetto di analisi gestisce in proprietà tutti gli anelli della catena del valore tranne quello relativo alla produzione. Tale fase viene, infatti, gestita da produttori esterni che operano in un rapporto di totale dipendenza ed esclusività con l'azienda.

Una volta superata la fase di *design* e di pianificazione dell'assortimento, la realizzazione fisica dei capi di abbigliamento viene, infatti, eseguita da produttori esterni al Gruppo (solitamente piccole e medie imprese). Questa politica di *outsourcing* – resa possibile dallo sviluppo di collezioni standardizzate e a basso contenuto moda – è sottoposta ad un rigoroso controllo di qualità preventivo (l'azienda intrattiene rapporti soltanto con le società che rispettano gli *standard* necessari imposti dal Gruppo, e soltanto in seguito all'avvenuto riconoscimento certificato attraverso la qualifica di “produttore approvato Gap”) e successivo alla realizzazione del prodotto. Prima che venga cominciata la produzione in serie, i produttori realizzano dei prototipi che dovranno poi essere analizzati e confermati dai responsabili di prodotto. Soltanto in caso di corrispondenza stilistica (oltreché di colori e materiali utilizzati) viene dato avvio alla produzione vera e propria.

La gestione degli ordini e il controllo della produzione avviene sotto la direzione di *buying offices locali* presenti in molti Paesi; nelle aree più importanti, invece, vengono creati delle vere e proprie sedi distaccate dell'azienda, denominate GIS (*Gap International Sourcing*), che svolgono la funzione di veri e propri intermediari tra i poli centrali e le aziende fornitrici. I poli centrali dai quali partono le direttive in termini produttivi e verso i quali arrivano i *feedback* delle vendite sono due: il centro direzionale che ha sede a San

\*Nella tabella non sono indicati i valori della nuova catena Forth & Towne che ha aperto il primo punto vendita in agosto 2005.

Francisco e il centro stilistico di New York City. Il sistema gestionale è molto centralizzato, i centri direzionali ricoprono un ruolo rilevante circa l'impronta strategica da seguire nelle fasi di approvvigionamento e vendita. Alle sedi dislocate all'estero la delega di funzioni è, infatti, circoscritta alla gestione dell'area geografica di riferimento, ma in fase esecutiva le attività devono dimostrarsi conformi alle direttive impartite a livello centrale.

La fase successiva, di smistamento e di logistica delle merci, viene gestita direttamente dal gruppo attraverso dei *Distribution Center* di proprietà (quelli che si occupano dell'area europea sono localizzati in Olanda e in Inghilterra, quello dell'area asiatica è in Giappone). Dopo l'iniziale fase di controllo in seguito al ricevimento della produzione dalle aziende fornitrici, si compie la distribuzione verso i punti vendita di destinazione. Tali consegne (definite in termini di taglie, colori e quantità per ogni negozio) vengono preventivamente stabilite dallo staff manageriale dello *Store Department* che assume tali decisioni in seguito ad analisi compiute rispetto alla estrapolazione dei dati storici di vendita, alle previsioni rispetto all'attuale andamento del mercato, e ai dati ricevuti dal sistema informativo integrato dei punti vendita. Solitamente gli ordini di consegna vengono emessi 1-3 volte a settimana a seconda delle vendite registrate.

L'ultimo anello della catena del valore è rappresentato dalla rete di vendita, che per l'azienda in questione, è gestita soltanto secondo la modalità del controllo proprietario. L'azienda nella propria rete di vendita gestisce varie tipologie di punti vendita: *flagship* di grandi dimensioni nelle città più importanti; negozi di piccole superfici; punti vendita all'interno di centri commerciali (*malls*) e perfino piccoli *corner shop*. Questa scelta di prediligere il canale diretto risponde alla volontà di presidiare direttamente il mercato attraverso un contatto senza intermediari con la clientela di riferimento. Di fatti, risulta che non è stato scelto di utilizzare altre tipologie di controllo sui punti vendita (*franchising* o *joint venture*, per esempio) nemmeno in Paesi (come il Giappone) nei quali i *competitor* hanno incontrato forti barriere all'entrata nell'intraprendere la gestione diretta della rete di vendita.

Il processo di sviluppo della collezione del gruppo Gap Inc. è alquanto tradizionale in quanto – nonostante le ultime sollecitazioni del settore verso una produzione orientata alla velocità di risposta al mercato – l'assortimento rimane costituito dalle quattro linee stagionali con una bassa incidenza delle integrazioni di collezioni *flash*. L'azienda, infatti, appare maggiormente orientata alla qualità del prodotto anziché alla veloce risposta alle tendenze e ai cambiamenti del mercato. Tale elemento risulta evidente anche dalla realizzazione di un *lead time* pari a 9 mesi, molto superiore rispetto ai suoi concorrenti internazionali.

Risulta evidente che se da un lato l'esternalizzazione della produzione garantisce i benefici derivanti dalla riduzione dei costi di struttura e di gestio-

ne in senso lato, dall'altro non consente un collegamento rapido ed efficace rispetto alle altre fasi della catena del valore. Così facendo la fase produttiva rimane inevitabilmente distaccata dalle logiche di rapidità tanto ricercate dagli altri *competitor*. Tale "distaccamento" risulta anche come conseguenza di un sistema informativo non totalmente integrato (che invece riesce a garantire sia Benetton che Zara) e non completamente collegato rispetto alle divisioni commerciali e stilistiche.

Gap, quindi, rientra più propriamente nella logica del "programmato" anziché del pronto-moda, residualmente innovato da alcune collezioni *flash*.

Tale logica trova riscontro anche nelle diverse strategie di internazionalizzazione seguite sul lato del *sourcing* e della produzione. Mentre le altre imprese stanno cercando di approvvigionarsi e dislocare le proprie attività produttive nei Paesi a basso costo geograficamente più vicini (Est Europa, Tunisia e Marocco *in primis*) per mantenere una *supply chain* efficiente sul lato della tempestività, Gap ha invece la possibilità di rifornirsi dai Paesi che garantiscono le migliori condizioni in assoluto in termini di risparmio di costi sulla manodopera. Tali fasi si configurano per questo gruppo come un vero e proprio *global sourcing* allungando le proprie reti di approvvigionamento verso la Cina, l'India, il Bangladesh e l'America Latina, creando un vero e proprio sistema virtuale di filiera. La logica di fondo è che vengono privilegiate le *performance* in termini di efficienza (minor costo globale) anziché in termini di rapidità di risposta al mercato (minor *lead time*).

Mentre le strategie di internazionalizzazione che riguardano la rete di fornitura comportano un forte dislocamento nello spazio (il gruppo si approvvigiona da fornitori provenienti da 50 Paesi diversi), quelle della rete distributiva riflettono, invece, una forte concentrazione. La catena Gap è presente in soli cinque Paesi (Stati Uniti, Canada, Regno Unito, Francia e Giappone), le catene Old Navy e Banana Republic soltanto in due (Stati Uniti e Canada). Fino ad agosto 2004 Gap era presente anche in Germania. Poi, in conseguenza alla crisi dei consumi di questo mercato, e al basso tasso di redditività dei 20 punti vendita della catena lì presenti, ha deciso di vendere tutti i negozi e uscire completamente dal mercato tedesco.

Il processo di espansione internazionale ha seguito un processo di selezione dei mercati molto prudente soprattutto per due fattori. Innanzitutto la gestione di punti vendita esclusivamente di proprietà ha fatto optare lo staff manageriale verso scelte ben ponderate e poco rischiose. L'introduzione in un nuovo mercato senza la previsione di buoni risultati comporterebbe un dispendio inutile di risorse con investimenti difficilmente reversibili nel breve periodo, oltreché una perdita di immagine. Per questo motivo tali decisioni sono state prese soltanto dopo aver effettuato degli studi preventivi in merito alle barriere all'entrata e alla profittabilità del mercato. La redditività del mercato viene spesso valutata in riferimento alla risposta

della potenziale clientela prendendo come base di riferimento indicatori di massima sull'estensione e la propensione al consumo del *target*, ma anche e soprattutto, considerando "l'accettabilità", in termini di preferenze, dello stile del gruppo. La seconda causa che spinge l'azienda ad un'internazionalizzazione concentrata deriva proprio dalla natura etnocentrica del prodotto e dello stile di cui è portatore (anche in questo caso è l'effetto Prisma che influenza le scelte del consumatore straniero). L'abbigliamento *casual* che propone l'azienda esprime, infatti, un chiaro stile americano (più sportivo delle altre catene distributive) e un'offerta che principalmente punta su T-shirt, felpe e camicie; non riconoscendo a pieno i gusti del tipico consumatore europeo. Per questo motivo dopo l'introduzione in Canada (scelta per la prossimità fisica e culturale), gli altri mercati di esportazione dell'insegna sono stati il Regno Unito e il Giappone, Paesi nei quali la presenza è ormai consolidata. I mercati dell'Europa continentale (Italia, Spagna, e – dopo il recente abbandono del 2000 – anche Germania) rappresentano a tutt'oggi mercati troppo rischiosi e poco affidabili.

Rimane comunque evidente che, nonostante la presenza di Gap nei Paesi sopramenzionati sta andando consolidandosi, la presenza di punti vendita rimane prevalentemente concentrata in madrepatria (solo il 15% dei negozi è localizzato al di fuori del Nord America), fattore che non lo accomuna alle altre catene di abbigliamento prese in esame.

Dopo la scelta del mercato nel quale entrare, il processo di espansione è graduale, ma intenso. Innanzitutto viene studiato il primo insediamento nella città più rappresentativa del Paese ospitante. Esso ricopre la funzione di "antenna" in quanto analizza il mercato per captare i gusti dei clienti, cercando contemporaneamente di dare un'iniziale visibilità al marchio. La logica di fondo della strategia di espansione consiste nell'ammortizzare i costi degli studi e delle ricerche che hanno anticipato l'apertura del primo punto vendita con l'apertura di un numero elevato di negozi (il tipo di progressione è sequenziale e da questa politica di espansione emergono i benefici delle economie di replicazione). Di conseguenza il presidio del mercato ospitante è capillare e caratterizzato da un alto numero di presenze: il modello di internazionalizzazione utilizzato è quello della "strategia di concentrazione" che risponde alla tipologia pochi mercati/alto numero di punti vendita.

### 3. *Il caso Hennes & Mauritz*

Hennes & Mauritz è una catena distributiva che si è imposta solo recentemente sullo scenario internazionale dell'abbigliamento, ma che attualmente rappresenta uno dei *competitor* più agguerriti in termini di quota di mercato e tassi di crescita. Questa azienda svedese, che conta già con una lunga storia di successi iniziata nel 1949 con l'apertura del primo punto vendita, oggi

vende capi di abbigliamento in più di 1.000 negozi presenti in 20 Paesi. L'idea commerciale, identificata nel *business concept* presente in tutte le campagne pubblicitarie "moda e qualità al miglior prezzo", unita alla forte attenzione rivolta al cliente, è stata il fattore determinante che ne ha consentito la forte espansione.

Analizzando la struttura dell'offerta commerciale dell'azienda, risulta subito evidente una forte diversità rispetto al modello adottato dalle altre catene distributive studiate. H&M, infatti, è l'unica delle quattro ad aver optato per la distribuzione dei propri prodotti sotto un'unica insegna commerciale. Nonostante l'azienda abbia scelto di non diversificare la propria rete distributiva a seconda del *target* o del prezzo cercando di preservare un'immagine unitaria sotto lo stesso nome e lo stesso *format*, la composizione dell'offerta è molto ampia. L'assortimento risulta molto vario in termini di linee (l'abbigliamento *casual* è affiancato da quello intimo, sportivo, dagli accessori e dai prodotti cosmetici) e di stile (classico, *basic*, moda); ma soprattutto si rivolge ad un ampio *target* di mercato: la maggiorparte della collezione è costituita dall'abbigliamento donna, ma sono presenti anche le collezioni uomo, giovani e bambini.

Considerando l'ampiezza e la profondità dell'assortimento presente nei punti vendita si nota che questo non si discosta molto dai modelli presentati precedentemente in relazione alle altre aziende di abbigliamento analizzate, ciò che risulta diverso è invece l'approccio unitario utilizzato da H&M nell'identificare tutti i marchi commerciali sotto la stessa insegna. Risulta interessante notare che, nonostante la maggior parte dei negozi presentino l'assortimento completo, esistono anche dei punti vendita a concetto unico che offrono esclusivamente una linea di abbigliamento (uomo, donna, bambini, giovani) o soltanto prodotti cosmetici, intimo o accessori; ma anche in questi casi l'insegna rimane la stessa senza evidenziare un nome diverso identificativo della distinta offerta.

L'idea di fondo dell'azienda è quindi di espandersi mantenendo un'immagine unitaria sotto il profilo dell'identità e della *mission* senza diversificare l'attività *core* e senza alterare il posizionamento competitivo. Questa filosofia si manifesta anche nelle campagne pubblicitarie adottate dall'azienda. La comunicazione in H&M viene utilizzata con il solo scopo di rafforzare l'espressione del marchio nel lungo termine, senza utilizzare campagne pubblicitarie d'impatto emozionale (come invece ha fatto Benetton) ma utilizzandola solo come un canale di informazione e di comunicazione dell'idea commerciale di moda e qualità al miglior prezzo. Essa si presenta in modo chiaro e semplice e mira ad informare i clienti sulle principali novità in termini di capi di abbigliamento e prezzi.

Come le altre aziende esaminate, anche H&M considera il negozio come il canale informativo più importante, per questo motivo grande cura è riserva-

ta all'allestimento delle vetrine e nella definizione del *lay-out*. I punti vendita hanno una superficie che varia dai 300 ai 3.000 m<sup>2</sup> e sono ubicati nelle zone centrali delle città o nei centri commerciali.

Per quanto riguarda l'offerta commerciale, H&M indirizza le proprie attività di studio e pianificazione al raggiungimento del massimo valore possibile per il cliente; ed esso, nell'ottica di efficacia (e non solo di efficienza) qui considerata, emerge dalla combinazione di tre elementi fondamentali: la qualità, il prezzo ed il fattore moda.

Garantire prodotti di *qualità* per H&M significa vendere capi di abbigliamento di buona fattura sia nell'utilizzo di tessuti resistenti e comodi, sia nell'adozione di lavorazioni che curano le rifiniture e le cuciture. Per questo motivo vengono fatti molti investimenti nelle attività che operano nel controllo della qualità ovvero che si occupano di verificare la rispondenza della merce prodotta in riferimento delle caratteristiche definite nei piani di collezione. Tale funzione è gestita nello specifico dai 22 uffici di produzione che l'azienda ha dislocato in tutto il mondo (10 sono presenti in Europa, 10 in Asia, uno è in Africa e uno in Asia), i quali si occupano di gestire i rapporti con i fornitori locali.

Dall'analisi della *value chain* si nota che la produzione in H&M è un'attività totalmente gestita in *outsourcing* (ha rapporti con circa 700 fornitori indipendenti principalmente localizzati in Europa e in Asia), di conseguenza i compiti ricoperti dagli uffici di produzione assumono rilevanza strategica sia nella gestione degli ordini (controllano che l'ordine del *buyer* sia piazzato dal fornitore giusto, che la merce sia prodotta al giusto prezzo) sia nella verifica della rispondenza qualitativa. È interessante notare che nel concetto di "qualità totale" adottato dall'azienda non rientrano soltanto i criteri di rispondenza, affidabilità e tempestività del prodotto, ma in tale analisi vengono anche coinvolte le attività produttive in riferimento ai parametri di impatto ambientale e di rispetto delle condizioni lavorative del personale.

La coscienza etica è un aspetto sempre più importante per H&M, la quale già da tempo si è impegnata ad agire in modo responsabile nei confronti della società (*corporate social responsibility*) soprattutto in riferimento all'impatto che la sua attività ha sull'uomo e sull'ambiente circostante. Essa, infatti, non soltanto promuove una consapevolezza ambientale (l'utilizzo coerente delle risorse, l'adozione di una "catena di produzione pulita") e sociale (oltre ad essere attenta al rispetto di buone condizioni di lavoro in termini sia di sicurezza che di remunerazione (è anche promotrice di progetti di sostegno e sviluppo di alcuni Paesi sottosviluppati) tra i propri collaboratori e fornitori, ma impone anche rigidi *standard* da rispettare per il mantenimento della relazione contrattuale. Dal 1997 H&M ha, infatti, emesso un Codice di Condotta che tutti i fornitori devono sottoscrivere e impegnarsi a rispettare. Insieme ai controllori della qualità negli uffici di produzione operano, infatti, anche degli ispettori



incaricati dell'osservanza di questo codice che garantiscono che i principi etici dell'azienda vengano rispettati anche dagli agenti – esterni ma collegati – che si occupano della produzione dell'azienda.

La seconda variabile rilevante dell'offerta è il *prezzo*. Analizzando il posizionamento competitivo di H&M rispetto alle altre aziende considerate, si nota che tra le quattro offerte commerciali quella dell'impresa svedese appare come la migliore in termini di prezzo. Tale risultato è raggiunto grazie ad uno studio complessivo del “costo globale” del prodotto e della consapevolezza dei costi in tutti i passaggi (dalle politiche di approvvigionamento delle materie prime a basso costo, fino alla gestione della rete di vendita tutte le decisioni sono assunte cercando di mantenere il livello di *leadership* di costo raggiunta). In particolare i punti di forza del modello gestionale dell'azienda che consentono una razionalizzazione e un risparmio dei costi sono:

- La gestione operativa attraverso l'utilizzo di un basso numero di intermediari (la maggior parte del flusso di merci è trasportato direttamente dal Paese di produzione al Paese di vendita, mentre solo una parte più piccola raggiunge il Paese di vendita passando prima per il centro di distribuzione di proprietà dell'azienda);
- Lo sfruttamento delle economie di scala attraverso la gestione di acquisti in grandi volumi;
- L'esperienza accumulata nel settore dell'abbigliamento (grazie ad una storia ultracinquantennale di attività) e la conoscenza dei migliori mercati dai quali approvvigionarsi e verso i quali vendere. Il sistema di approvvigionamento dell'azienda è molto flessibile. Esso, infatti, è costantemente alla ricerca delle migliori condizioni di fornitura, di conseguenza l'azienda cambia continuamente la produzione non appena trova un luogo che offre condizioni più favorevoli rispetto alle precedenti.

La forte attenzione posta sulla componente del prezzo è stato uno dei fattori che ne ha determinato il successo internazionale, soprattutto nel recente periodo di stagnazione dei consumi e di bassa propensione all'acquisto (la politica di ribasso dei prezzi è confermata dai dati forniti dall'azienda che riportano nell'anno 2004 una percentuale media di prezzi inferiore del 4% rispetto all'anno precedente. Questo ha fatto registrare un aumento del volume di vendita – misurato in articoli venduti – pari al 16%).

Lo “schiacciamento” della struttura del mercato ha, infatti, dimostrato nella fascia di mercato considerata uno spostamento del baricentro strategico dal prodotto al prezzo; premiando le catene distributive che si erano maggiormente orientate su questo elemento anziché sugli altri componenti del *marketing mix*. Considerando solo lo scenario europeo, si nota, infatti, che i migliori risultati ottenuti in termini di tassi di crescita (anche in periodi



di crisi) di H&M e Zara rispetto a Benetton derivano dalle percentuali di vendita superiori ottenute grazie all'orientamento sul prezzo operato dalle prime due aziende.

L'ultimo elemento importante nella definizione dell'offerta commerciale dell'azienda è il *fattore moda* delle collezioni. L'assortimento commerciale dell'azienda comprende sia modelli *basic* (per mantenere il pieno controllo sui costi un'alta percentuale della collezione è standardizzata) che capi che rispondono alle tendenze manifestate dal mercato. Tale composizione può essere illustrata con un modello piramidale, nel quale la parte base (categoria dell'assortimento con il numero più alto di articoli) è costituita dalla collezione con stile classico; nel mezzo si trovano i capi più richiesti nella stagione in corso; ed infine alla sommità del triangolo si trovano gli articoli a più alto grado di moda. Questa ultima parte, anche se è presente in misura minoritaria, risulta molto importante ai fini di immagine, in quanto rafforza la notorietà della catena come azienda di moda.

Sempre nell'ottica di aumentare l'immagine di H&M come azienda con uno stile *trendy* e alla moda, questa catena distribuiva ha intrapreso una politica innovativa nel settore del pronto-moda di fascia media di mercato: ha presentato delle "*limited collection*" firmate da nomi illustri della moda di alta gamma. La collaborazione intrapresa negli ultimi anni prima con Stella McCartney, e poi con Karl Lagerfeld e Elio Fiorucci si è concretizzata infatti nella presentazione di una collezione disegnata da loro ma offerta al prezzo medio-basso di H&M dimostrando che in realtà la moda non è un fattore valutabile esclusivamente dal prezzo.

Lo studio del *design* e delle tendenze moda è un fase centralizzata della lavorazione (il reparto *design/acquisti* costituito da un centinaio di stilisti e una cinquantina di modellisti si trova, infatti, a Stoccolma) che si realizza nella pianificazione dei modelli e dello stile delle prossime collezioni. Tali analisi prendono ispirazione dall'evoluzione delle preferenze, dallo *street style*, dalle fiere del settore, ecc., con l'obiettivo di identificare costantemente il cliente e i suoi gusti. Il posizionamento internazionale in termini stilistici è globale (non vengono effettuate modifiche in relazione al mercato di vendita), per questo motivo le analisi sul *target* vengono fatte a livello mondiale, interessandosi in particolare della fascia di mercato che sta evidenziando, negli ultimi anni, una forte omogeneizzazione di preferenze.

La composita struttura dell'assortimento influenza anche la definizione gestionale e logistica del prodotto. Il *lead time* realizzato varia, infatti, dalle 2-3 settimane per i prodotti a maggiore contenuto moda, e fino a 5 mesi per le collezioni *basic*. In entrambi i casi l'affidabilità del sistema è garantita da un efficace sistema informativo e logistico. Il supporto dell'*information technology* è per H&M un aspetto di rilevante importanza per la verifica dei flussi di merci all'interno della *supply chain* e per la valutazione dei *feedback* dei dati di

vendita. Nell'ottica di bilanciamento delle tre variabili (qualità, prezzo, moda) la gestione del tempo viene, infatti, attuata nella ricerca della tempestività e non soltanto della rapidità a tutti i costi. I tempi di produzione brevi, infatti, non sempre corrispondono ad una produzione ottimale sotto gli altri punti di vista; ed inoltre, per molti capi *basic* la possibilità di emettere gli ordini con largo anticipo porta numerosi vantaggi soprattutto considerando che la produzione viene mantenuta come un'attività totalmente esternalizzata.

La rete di vendita è l'anello della catena del valore che maggiormente l'azienda utilizza in chiave strategica. Essa, infatti, non solo viene gestita in modo unitario sotto la stessa insegna commerciale, ma è controllata da un rapporto di proprietà. La gestione diretta scaturisce dalla volontà di instaurare un rapporto aperto e senza intermediari con i clienti, cercando di conoscerli più a fondo e offrendogli un servizio *in-store* adeguato.

La *location* dei negozi è studiata in modo da stimolare l'ingresso del cliente all'interno del punto vendita (sono localizzate nei centri delle città spesso in edifici ampi e di grande visibilità), e il *lay-out* è organizzato in modo da creare un ambiente piacevole e nel quale il cliente possa facilmente trovare quello che desidera e scegliere in piena libertà.

H&M ogni anno destina ingenti risorse al miglioramento ed all'espansione della rete distributiva effettuando forti investimenti nell'ammodernamento delle strutture più vecchie e studiando nuovi *format* di vendita più attrattivi. Il processo di "ringiovanimento" dei negozi, infatti, non riguarda soltanto la struttura dell'edificio o l'architettura interna, ma anche lo stile e il *concept* del negozio. Solitamente gli interni dei punti vendita sono progettati in modo standardizzato per tutti i negozi, ma esistono anche alcuni *flagship* nei quali la struttura dell'ambiente interno è studiato in modo personalizzato (ne è un esempio il negozio aperto a Manhattan nel 2004). Molto spesso accade che i negozi presenti nelle più grandi città, anche se di recente apertura, vengano ristrutturati più spesso di negozi più vecchi, ma con un minore giro di affari. I primi rappresentano un veicolo di comunicazione ad ampio raggio nei confronti di una clientela potenziale molto vasta, quindi la valorizzazione dell'immagine dell'azienda passa proprio attraverso il modo nel quale il *megastore* si presenta. L'attenzione per il singolo punto vendita è affiancata allo stesso tempo da una logica di forte espansione commerciale. Gli investimenti di lungo termine sono per la maggior parte indirizzati alla crescita del numero dei punti vendita di proprietà e l'aumento del numero di mercati esteri serviti. Nella politica adottata dall'azienda si nota che i due canali di espansione sono stati gestiti in modo diverso. Mentre il primo ha avuto una crescita continua e costante fin dall'inizio, le strategie di internazionalizzazione hanno invece seguito un cammino più lento.

Oggi l'azienda vanta 1.068 punti vendita in 20 Paesi diversi. Nel 2004 l'aumento di punti vendita è stato pari a 123 unità, mentre per il 2005 si pre-

vede un incremento di circa 150 negozi. Come si vede dal grafico qui sotto riportato l'evoluzione è stata costante nel tempo, non manifestando neanche flessioni nell'ultimo periodo di crisi.

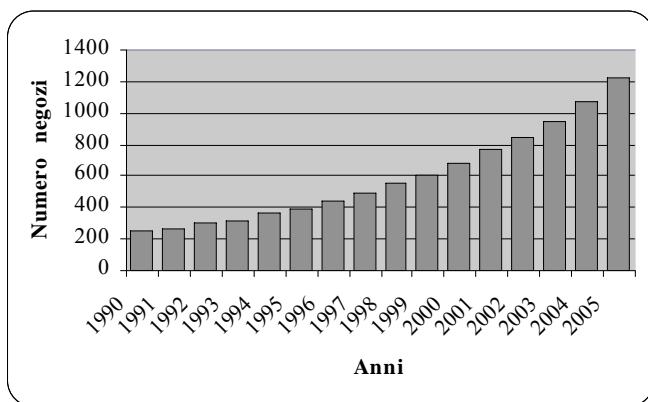


Figura 11: L'evoluzione storica dell'espansione della rete di vendita di H&M.

Fonte: *Elaborazione da dati aziendali*

Per quanto riguarda l'ingresso in nuovi mercati, la strategia è stata attuata con maggior cautela (nel 1990 l'impresa operava in sette Paesi e nei successivi quattro anni non ha incrementato molto tale presenza internazionale). Infatti, anche se inizia il suo processo di internazionalizzazione nel 1964, per molti anni opera soltanto limitatamente alla penisola scandinava, raggiungendo gli altri Paesi dell'Europa settentrionale (oltretutto gli Stati Uniti e il Canada) solo più tardi. Per l'Europa continentale e mediterranea questa catena rappresenta, infatti, una recente novità (ha aperto i primi negozi in Spagna nel 2000 e in Italia nel 2003; gli ultimi Paesi in ordine temporale ad aver ospitato l'ingresso di H&M sono stati la Slovenia, l'Irlanda e l'Ungheria). Di conseguenza l'azienda in questi anni si è posta l'obiettivo di consolidare la sua presenza in questi nuovi mercati cercando di replicare il modello di successo adottato negli altri Paesi. Attualmente i mercati più importanti dell'azienda sono la Germania (che rappresenta il 28% del fatturato complessivo), la Svezia e la Gran Bretagna.

La gestione della fase distributiva di H&M apporta degli elementi innovativi nel settore, in quanto, a differenza delle altre imprese, utilizza anche dei canali alternativi di vendita. Dal 1980 – e ancora adesso limitatamente ai Paesi nordici – gestisce anche una vendita per corrispondenza. Questo canale (molto spesso considerato complementare e non alternativo al traffico di clienti verso i punti vendita) rappresenta una novità anche sul piano concettuale per il settore del pronto moda, ma soprattutto per le catene distribu-

tive. Solitamente, infatti, l'attenzione posta sull'attrattività del punto vendita e la sua importanza in termini di veicolo dell'immagine aziendale fanno di esso un elemento imprescindibile per il successo competitivo. Inoltre, considerando quello dell'abbigliamento come un settore nel quale la clientela viene molto stimolata dal contatto visivo e tattile dei capi di abbigliamento (oltreché la possibilità di scegliere e provare le taglie), appare poco concretizzabile l'alternativa della vendita per catalogo. H&M, in questi venticinque anni di utilizzo, ha dimostrato che è un canale redditizio sia perché riesce a raggiungere una clientela più ampia (anche quella lontana dai centri città nei quali sono presenti i negozi) sia perché, presentando un assortimento in parte comune a quello venduto nei negozi, aiuta a far conoscere l'intera collezione al suo pubblico, oltreché a diffondere l'idea commerciale di "moda e qualità al miglior prezzo".

Oltre alla vendita per corrispondenza H&M gestisce anche un canale di vendita *online*. L'*e-commerce*, gestito dalla stessa azienda che si occupa delle vendite per catalogo, è riservato ai mercati scandinavi e rappresenta un ulteriore canale di vendita alternativa. Come Gap, H&M ha costituito un *shop-online* che consente agli utenti di Internet di acquistare capi di abbigliamento scegliendoli direttamente dal proprio computer.

Risulta evidente che entrambi i canali, anche se aumentano l'ampiezza della clientela potenziale e incrementano la rotazione di magazzino, comportano una struttura organizzativa e logistica di un certo rilievo. Comportano cioè investimenti in attività correlate al *core business*, e un aggravio della complessità gestionale considerata nel suo insieme. Forse per questo motivo tali canali alternativi di vendita vengono mantenuti soltanto in alcuni e selezionati Paesi, senza prevedere, almeno per il momento, un allargamento del loro utilizzo.

#### 4. Il caso Zara

Zara, principale catena del Gruppo spagnolo Inditex, è senza dubbio una delle aziende distributive di abbigliamento che maggiormente ha ottenuto risultati positivi negli ultimi anni, oltreché tassi di crescita elevati. Non solo l'evoluzione delle *performance*, ma anche, e soprattutto, la sua forza innovativa hanno fatto di questa azienda un esempio di successo e un caso di studio molto interessante. Essa, infatti, è riuscita ad innovare alcuni paradigmi consolidati circa la gestione di un'azienda appartenente alla grande distribuzione organizzata, venendo spesso riconosciuta come un "modello di eccellenza".

Il suo sistema gestionale, che sempre più spesso influenza anche l'organizzazione delle più grandi case di moda, dimostra allo stesso tempo una difficile imitabilità. Replicare il "modello Zara" richiederebbe, infatti, non solo

il trasferimento dei fattori che visibilmente ne hanno determinato il successo (come la gestione del fattore tempo e del servizio al cliente), ma necessiterebbe la ricostituzione di un sistema globale che affonda le proprie radici su principi semplici, ma che richiedono contemporaneamente un coinvolgimento di tutti gli aspetti che riguardano la creazione del valore del prodotto. Nessuno dei principi cardine, che si andrà a descrivere, rappresentano, infatti, elementi particolarmente innovativi o radicali per la tradizione del pronto moda, ma è la loro applicazione congiunta che crea un forte potenziale produttivo e un differenziale competitivo per l'azienda. Il successo di Zara deriva quindi dalla sua capacità di realizzare una strategia orientata verso l'ottimizzazione dell'intera *supply chain*, anziché concentrarsi singolarmente su ogni anello della stessa.

Prima di andare a descrivere la peculiarità del suo modello commerciale, si intende descrivere la storia e la composizione organizzativa del gruppo Inditex di cui Zara fa parte, e del quale è soltanto una delle otto catene distributive ad esso appartenenti.

Amancio Ortega Gaona, presidente e fondatore di Inditex, avvia la propria attività aziendale negli anni '60 come produttore di abbigliamento e nel 1975 si registra l'apertura del primo negozio di Zara in Spagna (a La Coruña), dove oggi si trova la sede centrale del gruppo. La formula di vendita adottata dall'azienda fu subito ben accolta poiché andava a coprire un segmento di mercato nuovo e ad enorme potenziale di vendita. Gli iniziali successi dettero la spinta per l'espansione della rete distributiva nelle maggiori città del Paese, e successivamente all'adozione di strategie di ingresso in mercati esteri.

Inizialmente la varietà dei prodotti era ristretta, poi con l'andare del tempo, la gamma è andata ampliandosi iniziando a rivolgersi non solo al mercato femminile, ma anche a quello maschile e per bambini. I dirigenti del Gruppo, prendendo coscienza della crescente segmentazione del mercato della moda, hanno, infatti, optato per una strategia di diversificazione dell'offerta commerciale includendo al proprio interno catene distributive con peculiarità tra loro molto distinte. La politica di acquisizione e creazione delle varie insegne, iniziata fin dai primi anni '90, ha perseguito, infatti, l'obiettivo di andare a coprire l'intero mercato dell'abbigliamento comprendendo tutte le categorie di clientela segmentate sia per tipologia (per sesso ed età) sia per stile (sportivo ed elegante).

Oggi il gruppo è presente in più di 50 Paesi in tutto il mondo contando più di 2.000 negozi, una crescita esponenziale raggiunta dall'apporto congiunto delle varie insegne commerciali espresso secondo un modello complementare di saturazione del mercato. La capillare rete di vendita e i buoni risultati in termini di *performance* hanno fatto inoltre propendere i manager dell'azienda per una politica esclusivamente concentrata sulla valorizzazione dei negozi, escludendo qualsiasi investimento in pubblicità.

|   | Zara   | Kiddy's class | Pull and Bear | Massimo Dutti | Bershka | Stradivarius | Oysho | Zara Home |
|---|--------|---------------|---------------|---------------|---------|--------------|-------|-----------|
| N. Negozi                                 | 723    | 129           | 371           | 327           | 302     | 227          | 104   | 62        |
| Ricavi netti di vendita (in milioni di €) | 3819,6 | 120,6         | 378,9         | 481,3         | 516     | 241,9        | 71,7  | 40,4      |
| % di vendite internazionali               | 65,8   | 12,8          | 30,5          | 41,9          | 35,7    | 15,4         | 31,5  | 12,7      |
| % in Inditex                              | 67,4   | 2,1           | 6,7           | 3,5           | 9,1     | 4,3          | 1,3   | 0,7       |

Tabella 4: L'analisi delle insegne commerciali del Gruppo Inditex (anno 2004)

Come si nota dalla tabella, il gruppo attualmente è costituito da otto catene di distribuzione di moda: Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Kiddy's Class e Zara Home. Nonostante attualmente Zara rappresenti il 67,4% (dato relativo all'esercizio 2004) delle vendite totali del gruppo, la politica di diversificazione dell'offerta commerciale, intrapresa fin dagli inizi, nasce dalla volontà di rispondere alla crescente segmentazione del mercato della moda. Inditex, infatti, offre sul mercato prodotti destinati a una clientela diversificata (uomo, donna, bambino; con linee sportive, *basic* o eleganti) sfruttando le sinergie, commerciali e non solo, che scaturiscono da una gestione unitaria delle varie catene. Ogni *business* viene gestito in modo autonomo, ma allo stesso tempo beneficia del supporto dato dal Gruppo derivante dall'esperienza accumulata in termini organizzativi e di gestione della conoscenza.

L'utilizzo condiviso di quest'ultima risorsa rappresenta un elemento peculiare del sistema di gestione dell'azienda, che si dimostra sempre più capace in termini di adeguatezza e tempestività di risposta ai bisogni del cliente. Anche le strategie di espansione territoriale beneficiano di questa impostazione organizzativa, poiché, molto spesso l'insediamento in una città di un negozio da parte di una delle catene (solitamente Zara è la prima) rappresenta l'input per il successivo ingresso delle altre. Le sinergie commerciali sono molto evidenti anche nelle politiche di approvvigionamento e di produzione che si collocano a monte delle fasi di commercializzazione diversificata. I fornitori e gli impianti produttivi solitamente non sono diversificati per marchio commerciale, anzi sono centralizzati negli stessi centri di produzione e raccolta; e lo stesso vale per l'organizzazione logistica. Quest'ultima attività in particolare è gestita attraverso dei centri di dislocazione merci (presenti attualmente in cinque punti strategici in Spagna) che solitamente gestiscono due marchi commerciali ciascuno.

Analizzando, invece, l'articolazione strategica del gruppo, si nota che le insegne commerciali sopramenzionate sono gestite come delle *strategic bu-*



*business unit* separate che si pongono obiettivi autonomi da raggiungere con risorse proprie. Così facendo lo staff manageriale di ognuna di esse ha la possibilità di concentrarsi sul proprio *business* lasciando la gestione dei servizi centrali alle unità direttive di gruppo. In modo speculare, sotto il profilo organizzativo, si hanno otto divisioni prodotto – una per ogni catena appartenente al gruppo – le quali sono gestite separatamente per aree geografiche di riferimento. Questa struttura è coordinata da un apparato centrale costituito essenzialmente da due unità rappresentate dalla “*Business Support Area*” (che gestisce le attività legate al processo) e i “*Corporate Department*” (che rappresentano principalmente organi di staff di ausilio a tutto il gruppo). La struttura organizzativa prevede che a queste unità sia destinato lo svolgimento delle attività centralizzate che riguardano la gestione complessiva del gruppo Inditex che sono rappresentate dalle aree finanza, controllo manageriale, *information technology*, amministrazione e controllo, comunicazione e logistica. Queste attività sono gestite esclusivamente in modo centralizzato, e non hanno quindi divisioni organizzative distinte per insegna o per Paese. Il legame “centro-periferia” è invece più forte nelle attività di Direzione Commerciale e Risorse Umane. In esse, infatti, si hanno referenti secondo una struttura a matrice, nella quale le coordinate sono rappresentate dalla divisione-prodotto e dalla divisione-Paese. In particolare, a livello di gruppo possiamo individuare una Direzione Commerciale che segue gli aspetti gestionali relativi alle *performance* dei punti vendita sparsi in tutto il mondo, dando in riferimento a questi le linee guida da seguire in modo da mantenere una condotta unificata a livello di gruppo. Al livello successivo la gerarchia si compone di un responsabile commerciale per ogni linea (ad esempio il direttore commerciale della catena Zara) il quale, a sua volta, ha un referente per ogni nazione (ad esempio il direttore commerciale di Zara Italia) il quale gestisce una serie di manager che controllano un numero limitato di punti vendita. Questo tipo di struttura consente una gestione puntuale delle peculiari esigenze dei singoli punti vendita che altrimenti non potrebbe essere compiuta se la struttura fosse maggiormente verticistica.

Un'altra area gestionale organizzata seguendo lo stesso approccio di presidio a livello Paese (per ogni linea), ma allo stesso tempo centralizzata, è quella delle Risorse Umane. In essa si ha una divisione-Paese alla quale, man mano che cresce il numero dei punti vendita da gestire, è affiancato un gruppo dirigenziale che si occupa nello specifico di un numero limitato di negozi.

La struttura *multibusiness* è un modello spesso utilizzato nelle aziende che operano nel settore dell'abbigliamento (non solo dalla grande distribuzione, ma anche dalle aziende del lusso) in quanto consente una visione autonoma del singolo marchio commerciale accentrando a questo sub-livello le attività relative alla progettazione e alla realizzazione dell'assortimento. Inoltre si ha anche una maggiore focalizzazione sulle due variabili cardine che influenzano



l'immagine dell'insegna: il prodotto e il negozio. In quanto al primo aspetto appare fondamentale la figura del responsabile di prodotto il quale gestisce la composizione in linee dell'assortimento, e coordina la funzione d'acquisto (insieme ai *buyers*) con le attività a monte (disegno e progettazione). Per quanto riguarda il negozio, la figura principale è rappresentata dallo *Store Manager* che svolge il ruolo di intermediario tra il consumatore e la capogruppo essendo responsabile delle vendite e della trasmissione delle esigenze di mercato all'unità *design* e a quella di prodotto. Gli aspetti comunicativi del negozio, invece, sono gestiti dallo *Store Design* (che è responsabile dell'immagine dei negozi in termini di *lay-out*, luci e colori) e dal *Window dressing* (che si occupa di disegnare e di allestire le vetrine in modo da renderle attraenti).

Gli aspetti organizzativi, sia in termini di struttura sia di articolazione strategica, in aziende di così grosse dimensioni sono aspetti fondamentali in quanto la coerenza interna è spesso difficilmente gestibile a causa dell'aumentare delle dimensioni (sia economiche sia di presenza internazionale). Appare quindi indispensabile una definizione delle attività in modo funzionale alle esigenze attuali e adattivo rispetto alle prospettive di sviluppo. In particolare, le funzioni di ricerca e sviluppo, gestione della produzione, gestione della rete di vendita, marketing e comunicazione devono essere guidate da decisioni con finalità complementari ("due decisioni o attività aziendali A e B sono complementari quando l'adozione della scelta A aumenta il rendimento marginale dell'attività B, e viceversa". Milgrom P., Roberts J., 1995), in modo tale che la configurazione complessiva del gruppo benefici dalla gestione autonoma ma parallela delle varie catene distributive. Per questo motivo la struttura a matrice (marchio, area geografica) e l'articolazione *multi-Sbu* sembrano essere quelle più diffusamente preferite consentendo un rapporto fluido ma puntuale tra il centro (in termini di direzione corporativa) e la periferia (l'insegna e il punto vendita).

Il modello commerciale adottato da Zara si traduce nella ricerca di un preciso obiettivo di mercato: offrire articoli di abbigliamento ad alto contenuto moda a prezzi contenuti. La gestione di quello che apparentemente sembra un ovvio quanto facile risultato, richiede in realtà un ripensamento a trecentosessantasei gradi di ciò che solitamente si identifica con il "fare impresa per creare prodotti che soddisfino il consumatore". La peculiarità del sistema (che oggi lo fa assurgere a modello di riferimento per sviluppi a rete simili anche qui in Italia) si caratterizza dal collegamento di tutte le aree aziendali sia principali sia di supporto giocando su pochi ma essenziali elementi vincenti: il prodotto, il prezzo, il tempo. Queste sono, infatti, le leve manageriali dalle quali emerge il modello di *business* e dalle quali ne scaturisce il vantaggio competitivo. Da ciò consegue, in sintesi, che è l'orientamento al cliente il fattore che principalmente determina le scelte strategiche intraprese a livello centrale.

La politica aziendale, infatti, cerca di rispondere nel modo più adeguato possibile alle tendenze del mercato in modo da massimizzare la *customer*

*satisfaction*. La lettura dell'esigenze della clientela implica, come detto, un ripensamento puntuale di tutta la catena del valore del prodotto. La conformità rispetto ai gusti estremamente variabili e la diminuzione dei tempi di attesa del mercato determinano, infatti, la gestione di una struttura operativa e distributiva necessariamente integrata e coordinata dal punto di vista fisico ed informativo. In particolare il sistema gestito da questa catena distributiva spagnola poggia le basi essenzialmente su tre principi:

- Ridurre il *lead time* del prodotto intervenendo sull'intera catena del valore;
- Incrementare la flessibilità della *supply chain* attraverso l'integrazione verticale di tutti gli attori della filiera;
- Chiudere il circuito informativo attraverso l'utilizzo dei dati di vendita come *feedback* di mercato.

Il primo aspetto è forse quello che maggiormente ha caratterizzato il successo di Zara. La gestione della variabile tempo è l'elemento, infatti, che più è stato determinante per l'affermazione di un vero e proprio differenziale competitivo rispetto ai concorrenti. La difficile imitabilità del sistema che sta a monte consente a Zara di beneficiare ancora dei vantaggi derivanti dall'essere il *first mover* in quanto a riassortimento e ripetuta presentazione di collezioni *flash*. La premessa fondamentale deriva dalla volontà del management dell'azienda di alimentare sul mercato un sentimento diffuso di *escasez y oportunidad* (scarsità ed opportunità) conducendo di conseguenza la clientela a compiere acquisti di impulso imposti dalla consapevolezza che buona parte dell'assortimento viene modificato nell'arco di due settimane. Questa diversa logica che coinvolge l'offerta commerciale fa cadere i capisaldi del settore riguardanti la stagionalità delle collezioni e la conseguente prassi degli acquisti anticipati da parte dei distributori (con il conseguente problema del rischio commerciale che ricade a valle della filiera e della difficile prevedibilità della domanda). Relativamente a questo tema si era discusso nel primo capitolo; in quella occasione si era fatto riferimento al sempre più breve ciclo di vita del prodotto dovuto da una instabilità dei gusti e della volatilità della domanda. In questo caso il ciclo del prodotto era determinato dal tasso decrescente delle preferenze del consumatore. Zara, viceversa, impone dal lato dell'offerta l'arco temporale nel quale il capo di abbigliamento può essere venduto (la determinante di partenza è quindi capovolta). In quei quindici giorni i clienti possono liberamente comprare essendo consapevoli che dopo questo periodo tornando nei negozi non troveranno più gli stessi prodotti. Questo meccanismo ingenera quindi nel cliente la voglia di non rimandare l'acquisto ad un periodo successivo. Questo comporta la gestione di una diversa tempistica dell'intero ciclo operativo con l'obiettivo di ridurre il cosiddetto "rischio moda". Dalle comunicazioni dell'azienda si nota, infatti, che il periodo che

intercorre tra l'approvvigionamento delle materie prime e termina con la consegna dei prodotti finiti presso i punti vendita è inferiore rispetto alle medie di settore, ed è pari a due settimane.

Analizzando nello specifico i *report* dell'azienda in merito alla realizzazione delle collezioni emerge che soltanto il 15-20% del totale delle stesse è realizzata dai tre ai sei mesi prima dell'inizio della stagione; il 50-60% a ridosso della stagione, per poi completarsi a stagione avviata, in considerazione degli andamenti effettivamente verificati sul mercato. L'aleatorietà delle previsioni, che spesso gioca brutti scherzi ai distributori, è fortemente attenuata da questa tipologia di produzione che non è soltanto ritardata, ma è “*in progress*” e quindi in risposta alle effettive manifestazioni di acquisto dei clienti. A questa corrisponde poi una costante rotazione degli *stock* creando un concetto di assortimento mobile e non statico (come quello tradizionale del catalogo di inizio stagione). Soltanto il 15-20% della collezione è definita “base” e rimane estranea dal sistema di riassortimento modificato, quest'ultimo invece coinvolge la restante e prevalente parte dell'offerta commerciale (la cosiddetta “opportunistica”) che è sottoposta a continue revisioni ed integrazioni sulla base delle informazioni raccolte dal mercato.

La riduzione del *lead time* quindi passa inevitabilmente da un controllo dei tempi di attraversamento del prodotto in tutte le fasi della catena del valore. Partendo dall'analisi dei tempi morti, dalle attività inutilmente replicate, ai tempi ottimizzabili, Inditex è riuscita a definire un processo che riesce a minimizzare il tempo di attraversamento del prodotto grazie all'adozione di un processo sincronizzato sotto il profilo produttivo e logistico.

L'implementazione del sistema di *just-in-time* (questo sistema è stato disegnato congiuntamente da Zara e Toyota all'interno di un contratto di *joint venture*), in particolare, ha consentito una riduzione dei costi e dei tempi di immagazzinamento grazie alla gestione sincronizzata delle varie attività, resa anche possibile da un apparato informatico di trasmissione tra i centri logistici e produttivi. La produzione nelle prime fasi è standardizzata, e successivamente diversificata facendo uso della tecnica del *postponement* che consente di guadagnare sia in flessibilità che in rapidità di risposta. Il sistema logistico è organizzato in modo tale da consentire la consegna della merce in sole 24 ore nei mercati europei dal momento di ricevimento dell'ordine (48 per i mercati americani e asiatici). Il trasporto si svolge prevalentemente su gomma per rifornire i negozi in Europa, mentre per i mercati extraeuropei è utilizzato il trasporto aereo.

Tutte e tre le attività sopramenzionate ricercano obiettivi di ottimizzazione interna realizzando congiuntamente una gestione di risposta rapida al mercato in una quasi assenza di *stock*. Il magazzino è quasi una componente assente nell'attivo circolante dell'azienda in quanto esso ha una rotazione totale ogni tre giorni, configurandosi come un vero e proprio “magazzino di sosta” anziché di deposito di medio-lungo periodo.

Questo sistema di gestione è reso possibile da un secondo aspetto fondamentale della politica commerciale dell'azienda: la capacità di governo su tutti gli anelli della catena grazie alla strategia di integrazione verticale dei componenti della filiera (dal disegno alla gestione dei negozi in proprietà). Solo in questo modo l'azienda ha, infatti, la possibilità di controllare costantemente i flussi di prodotti (ed informativi) che garantiscono la sincronizzazione puntuale di tutti gli anelli della filiera.

La fase di *design* è totalmente internalizzata (con un gruppo di circa 200 stilisti che lavora a livello centrale); l'approvvigionamento di tessuti è centralizzata e pianificata attraverso la gestione in proprio (o con contratto di esclusiva) dei centri tessili galiziani e portoghesi. In particolare si valuta che circa la metà del fabbisogno di tessuti dell'azienda è ricoperto dalla società Comditel (di cui Inditex è proprietaria al 100%). L'attività di produzione si suddivide nella gestione di aziende in proprietà, che si occupano prevalentemente degli articoli a più elevata rotazione e a maggior rischio moda, e quelle svolte da aziende terziarizzate che si occupano della collezione *basic*. La scelta di far svolgere queste attività ad aziende controllate o di proprietà soprattutto localizzate in Spagna è guidata dall'obiettivo di ridurre il *lead time*, oltretutto dalla volontà di sfruttare la manodopera specializzata nei distretti.

La strategia di internalizzare la prevalenza della produzione risponde alla esigenza di ottimizzare i tempi di consegna e i livelli qualitativi delle lavorazioni, ma soprattutto di ottenere i benefici derivanti dall'eliminazione dei costi di transazione e alla gestione condivisa delle informazioni, altro elemento indispensabile del sistema di gestione dell'intero processo. Infine, caratteristica determinante del modello, Zara completa la strategia di integrazione verticale dell'intera *value chain* gestendo soltanto punti vendita in proprietà. A differenza dei concorrenti, questa azienda controlla direttamente anche i *retailer* ritenendo essenziale la gestione in proprio dei negozi, intesi come vero punto di contatto con i clienti, ma soprattutto vero momento informativo e di *feedback* di tutto il processo.

In questo modo il circuito informativo è chiuso (terzo principio) riportando i risultati del mercato in termini di preferenze manifestate alla fase iniziale di progettazione e di disegno. Da qui, cercando di conformarsi alle tendenze, viene riconsiderata la collezione apportando modifiche stilistiche e nei colori all'assortimento che sarà realizzato e distribuito nei negozi nel più breve tempo possibile. Di conseguenza risulta che inizialmente l'assortimento dei punti vendita di nuova apertura è *standard* e simile; successivamente, vista la dinamicità delle collezioni e la capacità di ogni negozio di decidere che cosa riassortire e che cosa mandare indietro, è il cliente stesso che determina l'offerta del proprio negozio.

Il concetto innovativo di "*fast fashion*" introdotto da Zara è supportato da un costante scambio di informazioni all'interno di tutta la *supply chain* (che ga-

rantisce consegne tempestive senza rotture di *stock*) che è stato reso possibile in seguito agli ingenti investimenti che l'azienda ha compiuto nelle tecnologie che riguardano non solo la produzione, ma anche l'informazione e la comunicazione, dotandosi di sistemi di trasmissione avanzati. Gli scambi informativi all'interno della *supply chain* sono rappresentati nello specifico dalle trasmissioni che avvengono a ritroso dal punto vendita (ne sono un esempio i palmari utilizzati dai *store manager* per inviare alle unità centrali le informazioni sui *trend* di vendite e i commenti dei clienti) verso due canali: la fase di disegno e progettazione che modula l'offerta secondo le richieste della clientela, la fase di controllo delle vendite, della programmazione degli acquisti, e di gestione delle risorse.

Per quanto riguarda le strategie di internazionalizzazione, Zara è attualmente una delle aziende maggiormente diffuse a livello spaziale. Oggi, infatti, non solo ha una presenza radicata in molti Paesi Europei e del nord America, ma opera anche in Paesi emergenti asiatici e in America Latina (Argentina, Messico, Brasile, Venezuela, Puerto Rico, El Salvador, Repubblica Dominicana, Panama). Questa area geografica, vicina per prossimità culturale all'origine spagnola dell'azienda, rappresenta la destinazione del futuro sviluppo strategico dell'azienda. Proprio in America Latina si prevede, infatti, l'apertura di un centro logistico che consenta di coordinare la rete di vendita oltreoceano. Per l'azienda questo mercato è molto interessante, non soltanto per i volumi di vendita che ottiene, ma soprattutto perché è ancora al di fuori dalla competizione serrata presente invece in Europa (le altre catene, infatti, ancora non hanno penetrato il mercato in questione).

Sul lato produttivo, invece, la dislocazione delle attività corrisponde all'impostazione tipica delle aziende che fanno pronto moda e che valorizzano la componente della rapidità all'interno della propria offerta commerciale. Coerentemente all'adozione della logica di *Quick Response*, infatti, l'azienda si approvvigiona da zone prossime fisicamente (*in primis* il distretto galiziano e i fornitori portoghesi), delocalizzando in zone quali ad esempio la Turchia e il Marocco, in modo da mantenere la *supply chain* agile e corta. Le produzioni in Estremo Oriente rimangono, infatti, residue rispetto alla percentuale totale di produzione.

##### 5. *L'analisi comparativa dei casi aziendali studiati*

Il settore dell'abbigliamento è forse uno degli ambiti competitivi maggiormente variegati: la tipologia di aziende che vi operano e le strategie che vi si realizzano sono spesso molto diverse. Precludendo l'analisi alle catene distributive però la complessità interna non si riduce in modo rilevante. Dallo studio dei casi precedenti, nonostante emergano delle linee di condotta comuni, si evidenziano, infatti, anche delle sostanziali diversità di fondo. Per questo motivo, risulta interessante analizzare alcuni temi in chiave comparativa.

Assumendo una visione complessiva si nota in particolare che il successo competitivo del settore – soprattutto in seguito ai fattori di crisi emersi negli ultimi anni – scaturisce da un mix di leve manageriali non sintetizzabili da un approccio strategico unitario. Da un lato, la globalizzazione dei mercati e l'innovazione tecnologica stanno cambiando le regole della competizione, dall'altro la composizione e le preferenze del *target* di riferimento stanno diventando sempre più mutevoli e instabili. Di conseguenza la diversità dell'approccio strategico deriva proprio dalle decisioni circa il modo nel quale rispondere alle sfide presentate dal mercato e a quali leve manageriali dare priorità.

Nella consapevolezza che non esiste soltanto una *one best way* per far crescere il proprio potere di mercato, risulta altrettanto evidente che esistono però degli elementi (quali ad esempio il prezzo e il *lead time*) verso i quali le catene distributive devono rispondere prontamente. Di conseguenza l'allineamento verso le stesse posizioni competitive fa emergere un inasprimento della concorrenza ed una continua ricerca di diversificazione.

Partendo dall'analisi dei caratteri distintivi di ogni gruppo si notano le prime differenze.

|                                  | <b>Benetton</b>   | <b>Gap Inc.</b>                               | <b>H&amp;M</b>   | <b>Inditex</b>   |
|----------------------------------|---|---|------------------|--|
| <b>Paese d'origine</b>           | Italia  | Stati Uniti                                   | Svezia           | Spagna   |
| <b>Anno di fondazione</b>        | 1965  | 1969  | 1947             | 1975   |
| <b>Insegne commerciali</b>       | United Colors of Benetton (adulti), United Colors of Benetton kids, Undercolors, Sisley, Playlife | Gap, Banana Republic, Old Navy, Forth & Towne | H&M              | Zara, Massimo Dutti, Pull & Bear, Bershka, Stradivarius, Oysho, Kiddy's class, Zara Home |
| <b>Numero marchi commerciali</b> | 5   | 7   | 16               | 8  |
| <b>Numero punti vendita</b>      | 5.000   | 3.022   | 1.068            | 2.244  |
| <b>Numero di Paesi</b>           | 120   | 5   | 20               | 56   |
| <b>Numero dipendenti</b>         | 7.424   | 152.000                                       | 31.700           | 47.046   |
| <b>Quotazione in Borsa</b>       | Milano (1986), Francoforte (1988), New York (1989)  | New York (1976)                               | Stoccolma (1974) | Madrid (2001)  |

Tabella 5: L'analisi schematica dei quattro Gruppi societari (anno 2004)



Le aziende qui considerate sono dei veri e propri gruppi societari a rilevanza internazionale che hanno ormai già una storia consolidata di successi. La tipologia di azienda rappresentata dalle catene distributive è una realtà tradizionalmente europea, infatti, è proprio da qui che sono partite molte delle aziende che oggi sono affermate in tutto il mondo, e spesso si indica proprio l'Europa come la creatrice della moda *casual*, ovvero la tipologia di abbigliamento prodotta e venduta da queste aziende. Oltre alle tre qui analizzate (esclusa quindi l'americana Gap) si ricordano la francese Etam, l'olandese C&A, la spagnola Mango e l'inglese Next. Queste imprese accomunate dalla loro velocità di risposta al mercato vengono spesso identificate con l'accezione di "*fast food della moda*".

Il *target* di riferimento del settore *casual* è molto ampio. La presenza di una clientela classificabile in modo diversificato a seconda degli elementi demografici (età e sesso), del livello di reddito e della propensione al consumo e della sensibilità al fattore moda, ha portato le aziende a costituire la propria offerta commerciale in modo da coinvolgere il maggior numero di clientela potenziale. Con l'andare del tempo, l'acquisizione di altre catene di abbigliamento all'interno dello stesso gruppo o l'ampliamento dell'assortimento per linee correlate è diventata quasi una prassi, portando spesso ad una specializzazione nel settore, ma contemporaneamente ad una grande diversificazione per linee interne. Basti pensare ad Inditex, che oltre a Zara, è proprietario di altre sette catene di abbigliamento *casual* specializzate in moda uomo, donna o bambino con un posizionamento di gamma distintivo e diversificato.

L'utilizzo delle economie di replicazione e delle sinergie commerciali, aspetti già considerati nelle pagine precedenti, sono solo alcuni degli elementi più evidenti di questa tendenza che vede accomunate tutte le aziende considerate. Da essi però emergono anche delle differenze sostanziali da rintracciarsi principalmente sia nell'articolazione strategica che organizzativa delle aziende. Solitamente, infatti, la gestione di una catena di vendita comporta all'interno del gruppo la creazione di una separata SBU atta a gestire le attività indipendenti della stessa. Altrettanto comunemente si verifica la coincidenza (non solo per motivi di immagine) del marchio commerciale con l'insegna dei punti vendita (ne sono un esempio Benetton e Inditex). Esistono però dei casi in cui, invece, tale impostazione non è adottata. H&M, a differenza delle altre catene, detiene un'unica insegna nonostante proponga una delle offerte commerciali più ampie e diversificate. Questa azienda, che si presenta con un'articolazione *monobusiness* sotto il profilo strategico, è, infatti, contraddistinta dalla gestione di ben sedici marchi commerciali (numero molto superiore alle altre) suddivisi per stile e *target* di mercato, presentando quindi un modello di gestione più centralizzato.

Altre differenze si rintracciano nel numero di punti vendita delle varie aziende. Benetton è quella con il numero più alto, ma diversamente dalle altre,



presenta un alto numero di negozi di piccole dimensioni a causa della gestione in *franchising* di una grossa percentuale della rete. La tendenza del mercato è attualmente invece quella di privilegiare la creazione di *megastore* che hanno un impatto più rilevante sulla clientela e registrano un rapporto di fatturato per metro quadrato molto superiore. Per questo motivo la gestione in *franchising* e in *licencing* viene oggi sempre più spesso sostituita da rapporto di proprietà.

Il negozio oggi rappresenta uno degli elementi centrali nelle politiche di comunicazione delle catene distributive, poiché è sempre più diventato veicolo di trasmissione dell'immagine aziendale. Per questo motivo la notorietà delle stesse, infatti, dipende molto più dalla presenza dei negozi nelle zone centrali delle città, anziché dalle campagne pubblicitarie. Di conseguenza le risorse che in passato erano destinate agli investimenti in pubblicità oggi vengono sempre più spesso dirottate verso il rinnovamento e l'ampliamento della rete di vendita.

La presenza capillare delle catene porta anche ad un ulteriore inasprimento della concorrenza. La competizione, infatti, appare sempre più frontale (se in una stessa città sono presenti negozi di più catene distributive la comparazione è molto facile da effettuare) e sempre più concentrata sul prodotto anziché sull'immagine. Ciò che oggi, infatti, identifica realmente l'azienda è la sua offerta commerciale e il posizionamento percettivo che i clienti hanno di esso.

Il prodotto, visto in un'ottica multidimensionale, è rappresentato dal rapporto tra la qualità, il contenuto moda e il prezzo. Le prime due variabili considerate insieme identificano due tipologie di offerta: quello di tipo *basic* nella quale la collezione è standardizzata e non molto dissimile da quella delle

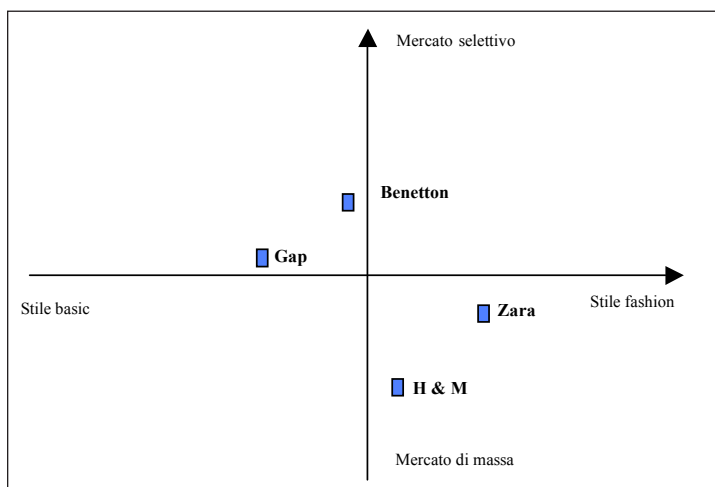


Figura 12: Il posizionamento competitivo dei quattro marchi commerciali di punta delle aziende considerate

stagioni precedenti, e quella di tipo *fashion* caratterizzata da un attento studio delle tendenze emergenti del momento. Il prezzo identifica invece due tipologie di mercato: quello di massa nella quale i clienti spesso e volentieri si fanno guidare nella scelta d'acquisto dalla variabile prezzo anziché dalle altre, e quello selettivo nel quale il prezzo è più alto e al quale solitamente corrisponde un superiore livello qualitativo. Analizzando l'assortimento dei marchi commerciali di punta delle quattro aziende considerate si perviene alla definizione di un posizionamento competitivo del prodotto come quello qui sotto rappresentato.

Come si nota dalla figura la tendenza dei marchi commerciali è quella di concentrarsi nella parte centrale, ricercando valori medi per entrambe le variabili considerate. In realtà, le differenze di posizionamento, che qui sembrano sottili, sono ben sentite e riconosciute dal mercato determinando di conseguenza il successo di un marchio rispetto all'altro.

La recente crisi dei consumi ha determinato una maggiore attenzione sulla variabile prezzo, premiando quelle aziende che sono riuscite a mantenerne un livello basso dei prezzi (*in primis* Zara e H&M). Le altre stanno invece cercando di recuperare mercato riallineandosi ai valori *benchmark* di mercato. Benetton, in particolare, che ha sempre concentrato la sua politica commerciale sul prodotto (e in particolare sui tessuti e sui colori) e sull'immagine (con le campagne pubblicitarie e le sponsorizzazioni) si è dovuto confrontare con una realtà di mercato che non gli dava più i consensi di una volta (registrando nel 2004 una riduzione delle vendite nel settore *casual* pari al 4,7%). C'è comunque da ricordare che l'andamento dei recenti dati di questa azienda sono stati molto influenzati dalla situazione economica dei due mercati verso i quali è più esposta. In particolare l'Italia e la Germania, che da soli rappresentano il 55% dei profitti totali dell'azienda, sono stati i Paesi europei che maggiormente hanno sentito il peso della recessione e nei quali la propensione al consumo si è molto ridotta. Per questo motivo, la strategia di diversificazione dell'azienda, che opera in più di 100 Paesi, non è bastata a frenare il calo di vendite registrato in questi mercati.

La variabile che si riferisce al contenuto moda è un altro aspetto fondamentale nella definizione dell'assortimento. Le collezioni, cercando di rispondere in modo sempre più adeguato alle mutevoli preferenze dei consumatori, superano molto spesso il concetto di stagionalità venendo costituite da riassortimenti infra-stagionali e da mini collezioni *flash*. La collezione base diventa quindi soltanto una parte dell'intera offerta commerciale, di conseguenza la gestione anticipata degli ordini e della produzione viene affiancata da un sistema integrato che consente di ridurre il *lead time* dei prodotti. A livello gestionale il passaggio dal primo al secondo approccio comporta una riorganizzazione logistica dell'intera *supply chain* in modo tale che i passaggi del prodotto attraverso le fasi di produzione e distribuzione siano rapidi e tempestivi.

### 5.1 Le strategie utilizzate nel confronto competitivo

Da quanto appena affermato deriva che in questo settore, soprattutto negli ultimi anni, è emersa una nuova variabile che è divenuta discriminante ai fini del confronto concorrenziale: il *lead time*. La competizione, infatti, non solo si è accentuata sul confronto di prezzo, ma è anche incentrata sul tempo e quindi sulla capacità delle aziende di rispondere tempestivamente al mercato. L'innovazione, che in quasi tutti i mercati fa la differenza, in questo si concentra sul modello gestionale, che si colloca a monte della vendita e che collega tutti gli anelli della catena del valore. Le implicazioni manageriali sono notevoli: l'abbandono del sistema "make to stock", la concentrazione sulle attività di "appoggio" della catena (quali infrastruttura, ricerca e sviluppo in tecnologia, gestione delle risorse umane), la gestione strategica dei flussi informativi come *feedback* di mercato.

Dal confronto dei *report* aziendali si verifica che l'azienda con *lead time* inferiore è Zara: essa impiega solo due settimane dal momento dell'ideazione del prodotto al momento in cui il capo viene collocato sugli scaffali del negozio. Questa rapidità, che appariva impensabile fino a pochi anni fa, oggi è diventata quasi il metro di giudizio per valutare la reattività e l'innovatività di un'azienda di abbigliamento. H&M impiega almeno tre settimane nel compiere la stessa lavorazione ma, come si vedrà in seguito, l'organizzazione produttiva delle due aziende è molto diversa.

Entrambe queste aziende ottengono delle ottime prestazioni in riferimento a questo parametro, e per questo motivo nella figura precedente erano collocate nel quadrante ad alto contenuto moda (stile *fashion*). Le altre due aziende, invece, sembrano penalizzate dalla tradizionale produzione ritardata ("su ordine"). Benetton, infatti, ha già previsto una riorganizzazione dell'intero ciclo di produzione in modo tale da ridurre nel 2005 il *lead time* ad un valore del 20% inferiore a quello attuale. Senza stravolgere radicalmente l'approccio fino ad esso seguito, questa azienda ha creato un canale alternativo di distribuzione per i cosiddetti "urgent products" ovvero quelli a maggior tasso di rinnovo consentendo un arrivo al mercato più diretto senza intermediari e senza il passaggio dai centri logistici. Allo stesso tempo ha potenziato le piattaforme produttive e la gestione dello smistamento delle merci all'interno dei centri logistici. Gap, invece, si differenzia sostanzialmente da questa impostazione. Questa azienda, infatti, è rimasta fedele al suo sistema gestionale più orientato al programmato (con un *lead time* di 9 mesi) che al pronto moda. Di conseguenza lo stile è abbastanza *basic* e risponde solo lievemente alle tendenze del mercato espresse una volta che la stagione è già cominciata.

L'analisi del *lead time* come *performance* aziendale è da intendersi come risultato dello studio sull'intera organizzazione e in particolare sulle attività che si collocano a monte della vendita. Soltanto analizzando la struttura e le

connessioni esistenti tra tutte le fasi della catena del valore, infatti, si riesce a capire non soltanto quali fasi vengono fatte rientrare nel *core business* e quali vengono eventualmente esternalizzate, ma anche come viene gestito il tempo di attraversamento del prodotto nel ciclo tecnico.

La struttura della catena del valore è un aspetto molto interessante per lo studio delle catene distributive. Soprattutto optando per un'analisi comparativa si notano delle evidenti differenze. L'evoluzione delle relazioni verticali di canale tra industria e distribuzione, già richiamate nel primo capitolo, hanno posto l'attenzione sul necessario controllo di più fasi facendo nascere l'esigenza di propendere per le strategie di integrazione a monte o a valle della filiera produttiva. Questo orientamento però non è stato attuato in modo univoco dalle catene di abbigliamento. Le aziende studiate, in particolare, presentano dei profili molto diversi, alcuni vincolati dalle decisioni operate in passato (*path dependency*), altri adottati in ragione di approcci orientati alla minimizzazione del costo o alla massimizzazione della flessibilità operativa. Nella figura sottostante l'analisi è concentrata sulle tre fasi che caratterizzano il processo produttivo del capo di abbigliamento (la fase di approvvigionamento e quella logistica non sono state rappresentate perché solitamente non vengono gestite in modo diverso da un'azienda all'altra) visualizzando quali di esse sono o meno integrate nella gestione diretta delle varie aziende (il simbolo a freccia rappresenta la fase integrata).

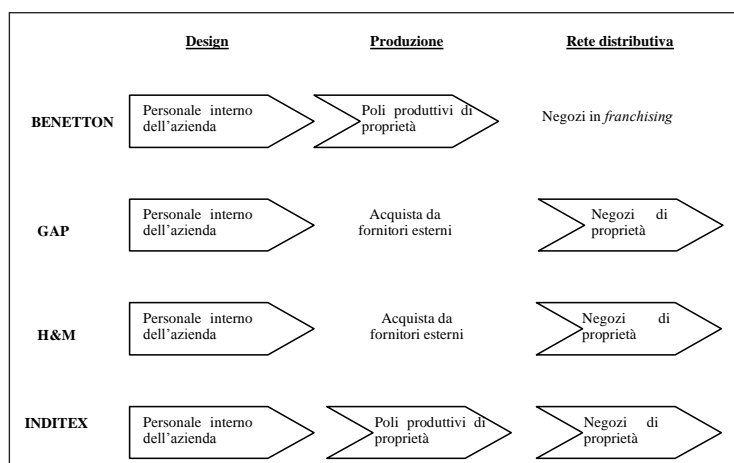


Figura 13: L'analisi comparativa della *value chain* delle quattro catene distributive

Da questa analisi emerge innanzitutto che la fase preliminare di *design* e pianificazione della collezione rappresenta un'attività centrale per tutte le

catene distributive (il numero di stilisti per catena varia dai 55 di H&M ai 200 di Zara. Il reparto nel quale operano è centralizzato nella sede direzionale dell'azienda, in tutte, infatti, la gestione è diretta ed interna). L'internizzazione di questa fase deriva non soltanto dal riconoscimento che l'offerta commerciale e il suo stile sono elementi che definiscono il profilo identitario dell'azienda, ma anche perché questa attività rientra nel circuito informativo dell'intera organizzazione. Infatti, i *feedback* dei dati di vendita in termini di preferenze di modelli e colori vengono gestiti e rielaborati proprio dal reparto nel quale operano gli stilisti. La piattaforma di connessione e l'utilizzo dei software CAD e CAM consentono, infatti, partendo dalle informazioni di ritorno dalla rete distributiva, di monitorare già in queste fasi preliminari del processo produttivo la fattibilità della lavorazione e il presunto riscontro di vendita. Per questo motivo questa fase viene mantenuta all'interno dell'organizzazione, strutturandola spesso come un reparto o una divisione separata ma in continuo contatto con i responsabili di prodotto (che garantiscono la coerenza lungo la struttura dell'offerta), la divisione commerciale (soprattutto i *buyer*) e gli *store manager* (che inviano in tempo reale le risposte del pubblico alle collezioni).

Le altre due attività presentano invece delle configurazioni diverse da un'azienda all'altra costituendo così dei modelli gestionali completamente diversi: dalla struttura a rete (di Gap) a quella di totale integrazione (di Inditex).

Le decisioni che vincolano la produzione riguardano principalmente due ordini di elementi: il costo e la qualità. Questi aspetti, infatti, vincolano sia la scelta della tipologia del rapporto (di proprietà o di accordo contrattuale) sia la distribuzione nel territorio (delocalizzare all'estero nei Paesi a basso costo di manodopera, accentrare nei Paesi con più esperienza nel settore e a maggiore qualità di produzione).

La scelta tra il *make or buy* dipende dalla volontà di controllare direttamente la produzione (ma di incrementare i costi di struttura) o di affidarla a terzi (sostenendo però i costi di transazione). Benetton e Inditex hanno optato per la gestione proprietaria dei propri impianti produttivi. Questa scelta deriva sia da uno sviluppo delle due aziende molto legato al territorio di origine, sia da una visione strategica che privilegia la logica del *Quick Response*. In quanto al primo aspetto, appare evidente che la fase evolutiva dei due gruppi sia andata di pari passo alla crescita (in termini numerici e di competenze) dei distretti nati nelle prossimità delle loro sedi originarie. Il distretto tessile di Castrette (Treviso) e quello galiziano rappresentano, infatti, esempi di come una grande azienda abbia sviluppato un indotto di piccole e medie imprese specializzate in piccole fasi di produzione. Il taglio dei tessuti, la cucitura e l'assemblaggio sono, infatti, attività svolte con un alto livello di qualità da queste imprese collegate. Va precisato che non nella totalità dei casi il rapporto è gestito da vincoli di proprietà, il legame con

alcune aziende è di tipo contrattuale, in altre la relazione non è formalizzata, ma è stabile e spesso esclusiva.

Inoltre, la gestione diretta consente anche di favorire la riduzione del tempo di attraversamento del prodotto da una fase all'altra (rispondendo quindi ad una logica di *Quick Response*) grazie alla gestione integrata e coordinata dei flussi che consente di operare quasi senza "stock". Per questo motivo anche la scelta circa la localizzazione produttiva degli impianti ha privilegiato Paesi a basso costo ma non eccessivamente lontani dai mercati di distribuzione.

La scelta di H&M e Gap appare, invece, diametralmente opposta, entrambe, infatti, disegnano e vendono ma non producono, optando per la gestione esternalizzata di questa fase. Ad una riduzione in termini di coordinamento e spesso di qualità, corrisponde una riduzione di costi ed un incremento di flessibilità che si pone in linea con le strategie di delocalizzazione intraprese dalle aziende. Le produzioni in Estremo Oriente e in India, improntate su rapporti puramente contrattuali, si collocano nell'ottica di *global sourcing* al fine della minimizzazione dei costi di produzione. La gestione in *outsourcing* consente anche una maggiore focalizzazione sulle attività considerate strategiche ai fini del vantaggio competitivo. Per Gap questo traspare dalla realizzazione di una collezione standardizzata e poco recettiva alle tendenze di mercato. Per H&M, invece, la gestione esternalizzata della produzione è sottoposta a notevoli controlli di qualità (rispetto all'aderenza al modello disegnato dagli stilisti e agli *standard* di lavorazione), il rapporto tra azienda e terzi è, infatti, disciplinato da un rapporto contrattuale molto stringente in relazione al metodo produttivo (in termini di qualità e tempi di lavorazione) consentendogli di mantenere un assortimento dallo stile *fashion* ed un basso *lead time*.

Infine, dall'analisi condotta sulle quattro catene di abbigliamento emerge l'importanza del presidio diretto della rete di vendita. Tutte, tranne Benetton, gestiscono negozi di proprietà in modo da valorizzare il rapporto di contatto (e di confronto) con i clienti. Quest'ultima, che per molti anni aveva fatto della rete in *franchising* la propria bandiera, sta riconvertendo la propria struttura distributiva verso un maggior controllo diretto. I vantaggi legati alla gestione dei *megastore*, anziché dei piccoli negozi gestiti per contratto da terzi soggetti, nonché l'utilizzo senza intermediari di tutte le variabili del *retailing mix*, hanno evidenziato con forza la convenienza del controllo proprietario.

Come anticipato nei paragrafi precedenti, la concorrenza fra questi grandi *retailer* sta assumendo sempre più un carattere frontale, basato sul confronto competitivo che si attua tra i negozi presenti nelle stesse città e sulla capacità di attirare la maggiore percentuale di clientela potenziale. Una clientela sempre più selettiva e sempre più attenta a compiere scelte d'acquisto alternative che soprattutto sono influenzate, oltretutto dalla variabile prezzo, dall'attrattività del punto vendita.

## 5.2 Il posizionamento e le strategie di espansione internazionale

L'evoluzione internazionale e le strategie di espansione intraprese da queste aziende le hanno fatte diventare degli indiscussi protagonisti della scena mondiale. La configurazione di *global player*, derivante dall'utilizzo di una formula di vendita standardizzata su tutti i mercati (senza adattamenti locali), ha consentito a queste aziende una diffusione rapida della rete di vendita grazie allo sfruttamento delle economie di replicazione.

La parte più visibile dall'esterno delle attività internazionalizzate, ovvero la rete distributiva, è solo una delle fasi oggetto delle strategie di espansione geografica; oggi, infatti, tutte le attività della catena del valore diventano oggetto di una visione strategica globale. Il reperimento delle risorse, la logistica, la ricerca e lo sviluppo tecnologico sono, infatti, fasi che non rimangono più confinate al Paese d'origine, ma vengono inserite in una rete internazionale di rapporti.

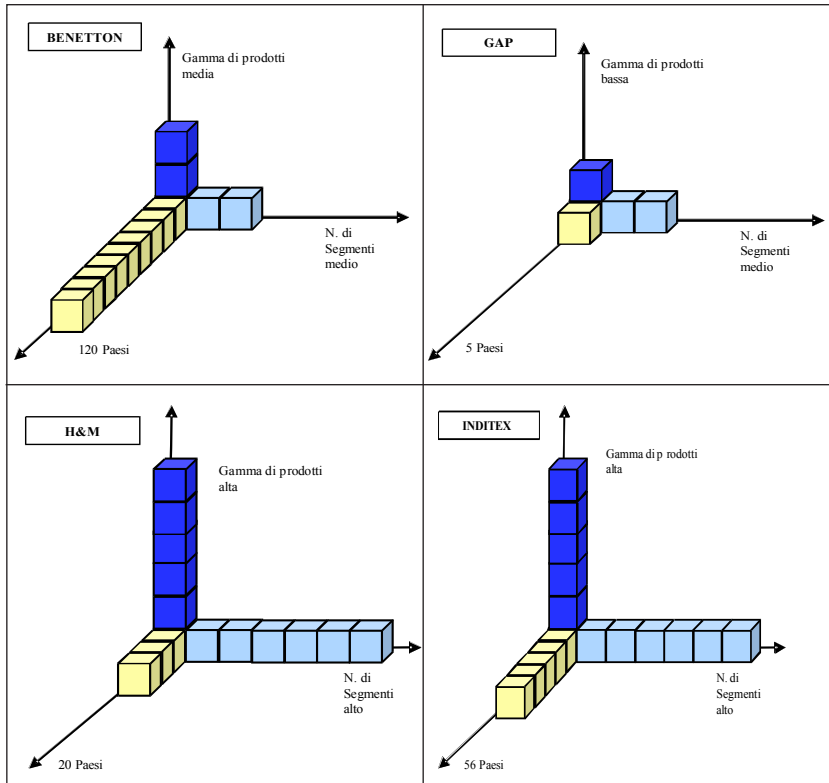


Figura 14: La scelta della combinazione Paese-segmento-prodotto delle aziende analizzate.

Fonte: De Leersnyder J.C., 1982



Le catene qui analizzate, fin dai primi anni, hanno intrapreso attività all'estero nella consapevolezza di rivolgersi ad una clientela trasversale che si riconosceva anche al di là dei confini geografici. La fase preliminare di crescita e consolidamento interna al Paese d'origine è stata per tutte le aziende un momento importante per accumulare esperienza e per capire meglio il *target* di riferimento. Appare interessante ricordare che rispetto ai ricavi complessivi di vendita di ognuna delle catene qui analizzate, ancora oggi una percentuale maggioritaria è rappresentata dal mercato d'origine, verso il quale si continua ad investire con assiduità nonostante le opportunità offerte dai mercati emergenti. Basti pensare a Inditex che, nonostante oggi operi in 56 Paesi diversi, il 45,5% delle sue vendite è concentrato in Spagna; oppure Benetton nel quale il mercato interno rappresenta il 27% rispetto al totale.

Le strategie adottate nel Paese di origine sono le stesse che vengono intraprese anche nei mercati di sbocco esteri. Pertanto la combinazione prodotto-mercato interno si rispecchia in quella del posizionamento estero.

In relazione alla numerosità dei Paesi nelle quali le aziende si rivolgono nell'attività di distribuzione, alla gamma dei prodotti e all'ampiezza dei segmenti considerati possiamo comparare le quattro aziende sotto il profilo della loro combinazione adottata.

Partendo da questa premessa, le strategie di internazionalizzazione seguite hanno sempre avuto un'evoluzione che prevedeva prima l'ingresso in Paesi vicini per prossimità geografica e culturale, poi seguita dall'ingresso negli altri mercati. Questa impostazione che vede accomunate tutte le catene distributive ha avuto in realtà modalità applicative differenziate.

Benetton ed Inditex hanno seguito una logica di diffusione capillare, molti sono stati, soprattutto negli ultimi anni (Inditex in particolare in soli cinque anni ha duplicato il numero di Paesi nei quali è presente), i Paesi oggetto di "colonizzazione". L'alta numerosità dei punti vendita corrisponde, infatti, ad un alto numero di Paesi ospitanti. H&M, invece, solo recentemente ha realizzato una spinta forte ad internazionalizzarsi (per molti anni ha operato soltanto nei Paesi scandinavi) e sembra voler seguire le orme degli altri *competitor* europei. Negli ultimi anni la sua presenza europea è molto cresciuta (sia in numero di Paesi sia in presenza sul territorio), ma ancora rimane al di fuori del mercato asiatico, nel quale le altre due catene hanno da tempo una posizione consolidata. Diversamente da tutte le altre, Gap ha optato per una strategia di concentrazione distribuendo i suoi oltre 3.000 punti vendita in soli cinque Paesi, rimanendo comunque sempre molto legata al mercato nord americano.

Risulta chiaro che la spinta ad internazionalizzarsi, fino ad esso, ha coinvolto solo in minima parte il confronto tra aree geografiche. Come si vede anche nel grafico qui riportato, la presenza nel mercato americano delle catene europee è ancora limitato, e viceversa la quota di ricavi di Gap in Europa è ancora residuale.

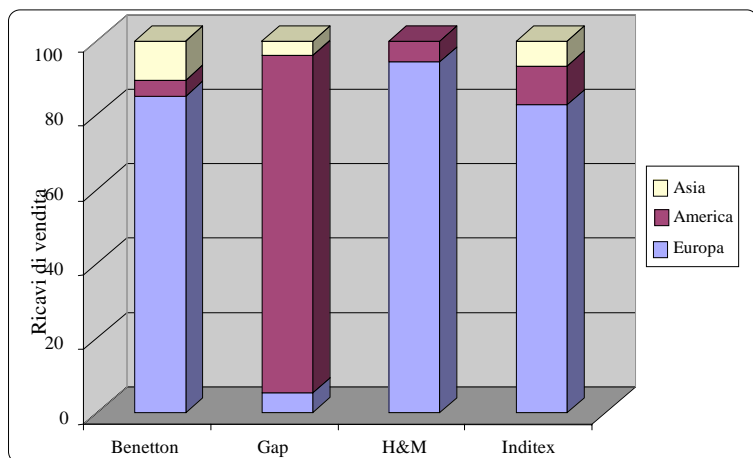


Figura 15: La distribuzione internazionale dei ricavi di vendita (anno 2004) per area geografica (in %).

Fonte: *Elaborazione dati aziendali*

La differenza di stile e di gusti manifestata dalla clientela europea e americana accompagnata dall'incremento di complessità gestionale e logistica inibisce ancora oggi un'internazionalizzazione complessiva. In realtà le tendenze evolutive del settore sembrano andare proprio in questa direzione. Innanzitutto la presenza di mercati emergenti (non solo asiatici) che offrono grandi possibilità di sviluppo futuro, pongono già l'attenzione su una maggiore diffusione anche in America; inoltre, la considerazione di una necessaria diversificazione del portafoglio delle attività (indispensabile per ridurre il rischio finanziario di questi grandi gruppi) non può prescindere da un'ulteriore diversificazione geografica soprattutto in Paesi che presentano divise diverse. Probabilmente, in futuro, tenendo presente i rischi legati all'ingresso in mercati diversi, si verificherà un ulteriore allargamento del numero di Paesi coinvolti.

In realtà, oltre alla rete distributiva, è l'intera *supply chain* che assume dimensioni globali con la delocalizzazione delle fasi produttive all'estero. Anche se la motivazione della minimizzazione dei costi spinge sempre più aziende a spostare la produzione in Paesi lontani e a basso costo, la strategia di internazionalizzazione produttiva caratterizzante delle catene rimane quella di limitare gli investimenti verso i Paesi più vicini. Soltanto una *supply chain* "corta e agile" può, infatti, consentire buone *performance* in termini di tempi di risposta e adattarsi alle esigenze della *Quick Response*.

A questa articolata composizione della catena del valore corrisponde un approccio unitario e standardizzato circa il modo nel quale le catene distributive si presentano sul mercato: l'approccio di marketing è, infatti, globale. Questo è reso evidente da una serie di fattori: il *target* ai quali si rivolgono è

rappresentato da un segmento globale di consumatori, il prodotto non viene adattato alle singole realtà locali, le insegne commerciali e i marchi non subiscono variazioni da un Paese all'altro ed infine anche le campagne pubblicitarie hanno carattere globale. Questo implica la presenza di modelli organizzativi caratterizzati da un alto grado di accentramento, nei quali la bassa propensione alla delega comporta l'affidamento alle divisioni nazionali di meri compiti commerciali.

## 6. L'analisi SWOT alla luce dei casi studiati

Tenendo presente l'analisi singola e comparativa dei casi aziendali studiati, risulta opportuno considerare le variabili del settore che in qualche modo influenzano il *business* di ognuna di esse. L'analisi SWOT consente, in particolare, di analizzare i punti di forza e di debolezza delle aziende considerate (analisi interna) rispetto alle opportunità e alle minacce emergenti dal settore di attività (analisi esterna). Esso rappresenta, infatti, uno strumento finalizzato ad orientare lo sviluppo dell'impresa verso gli ambiti strategici più favorevoli del mercato attraverso l'utilizzo delle proprie competenze. Maggiormente tali competenze risultano differenzianti rispetto ai *competitors*, maggiore sarà la possibilità per l'azienda di affermarsi sul mercato e ottenere buone *performance* economico-finanziarie.

Per quanto riguarda l'analisi interna si rimanda a quanto già detto nello studio dei singoli casi aziendali di inizio capitolo, la tabella qui sotto sintetizzata la rilettura critica del confronto tra i punti di forza e di debolezza.

|                           | <b>Benetton</b>   | <b>Gap Inc.</b>  | <b>H&amp;M</b>   | <b>Inditex</b>   |
|---------------------------|---|--|--|--|
| <b>Punti di forza</b>     | Prodotto<br>Esperienza<br>Immagine<br>Notorietà   | Identità di stile<br>Razionalizzazione dell'offerta<br>Canali distributivi alternativi<br><i>Format</i> innovativo nel mercato americano | Prezzo<br>Stile <i>fashion</i><br>Lead Time<br>Ampiezza dell'assortimento          | Prezzo<br>Stile <i>fashion</i><br>Lead Time<br>Diffusione internazionale<br>Presidio dell'intera catena del valore |
| <b>Punti di debolezza</b> | Prezzo<br>Lead Time<br>Bassa percentuale di megastore<br>Diversificazione poco redditiva nel settore sportivo | Stile <i>basic</i><br>Collezioni standardizzate<br>Lead Time<br>Bassa diffusione europea   | Identità<br>Rete di vendita ancora non capillare<br>Internazionalizzazione recente | Qualità<br>Identità<br>Non investe in pubblicità   |

Tabella 6 : L'analisi dei punti di forza e di debolezza delle quattro aziende

Analizzando il settore si nota che attualmente esso sta attraversando una fase di forte cambiamento; le variabili esterne che stanno modificando alcune caratteristiche del mercato sono di tipo sia economico, sociale e normativo.

Le minacce sono rappresentate dall'attuale crisi economica che sta attraversando sia il settore dell'abbigliamento complessivamente considerato, sia alcuni dei più importanti Paesi (europei e non) a causa della presenza di una situazione di recessione. La tendenza deflattiva generata dall'incertezza economica e dalla fine dell'accordo Multifibre con la Cina ha generato un forte inasprimento della concorrenza sul lato dei prezzi, andando a discapito di quelle catene che avevano concentrato l'attenzione delle proprie politiche di marketing mix sul prodotto. La minaccia rappresentata dalla contrazione dei consumi, e conseguentemente anche dall'emergere di un consumatore più attento alla spesa, ha, infatti, modificato il posizionamento prodotto/mercato di molte aziende. Lo "schiacciamento" del mercato verso le fasce medio-basse (basso prezzo, bassa qualità) ha portato al cambiamento della struttura del settore: da una configurazione piramidale (nella quale la fascia di mercato media era presente) ad un modello di mercato a "clessidra" (in seguito all'allargamento della fascia bassa a discapito di quella media). In futuro si prevede, infatti, una polarizzazione del mercato nelle fasce alte e in quelle basse ed un sempre più agguerrito confronto competitivo.

Un'altra minaccia è rappresentata dalla mutevolezza delle preferenze del mercato. Il sempre più breve ciclo di vita del prodotto rappresenta una vera sfida per le aziende di abbigliamento che si vedono costrette a riorganizzare il proprio processo produttivo in modo da consentire un riassortimento più veloce e un *lead time* sempre più rapido.

Dall'analisi delle minacce scaturiscono le riflessioni circa le *opportunità* che le catene distributive possono trarre dai cambiamenti intervenuti nel settore. La crisi economica, che in prima battuta ha colpito le catene più piccole e con marchi meno forti, ha invece dimostrato che le aziende oggetto di trattazione sono state quelle che in realtà hanno meno sofferto (alcune sono perfino riuscite a mantenere dei tassi di crescita notevoli). I prezzi competitivi offerti sul mercato e la loro tempestiva capacità di modificare le proprie strategie in modo da renderle più coerenti con le nuove esigenze della clientela, sono stati i fattori che principalmente le hanno avvantaggiate.

La loro chiave di successo è stata, in particolare, quella di saper nobilitare le fasce di mercato medio-basse dando un sapore di moda e stile ai propri prodotti. Questa strategia ha saputo cogliere l'opportunità più forte data dall'attuale settore, ovvero l'espansione del mercato grazie all'emergere di una clientela trasversale che passa in modo disinvolto da una fascia all'altra del mercato e che è sempre più disposta ad abbinare un capo firmato con un altro, sempre di tendenza, ma con un prezzo molto più basso.

Per questo motivo le sfide poste dal mercato potranno essere vinte soltanto adottando un orientamento rivolto al mantenimento di un'immagine giovane, prezzi competitivi e prodotti sempre attuali e di tendenza.

### 6.1 Le leve vincenti che scaturiscono dall'analisi SWOT

Considerando le opportunità offerte dal mercato e le caratteristiche delle aziende che sono emerse come punti di forza, è possibile individuare le leve manageriali che maggiormente possono contribuire all'affermazione di un vantaggio competitivo. Tali leve possono essere sintetizzate da tre direttrici principali:

- La riduzione dei costi (al fine del contenimento dei prezzi);
- L'innovazione sistematica di prodotto (riassortimenti e collezioni *flash*) e di processo (sistema logistico e informativo integrato);
- L'espansione internazionale sia delle reti di fornitura sia di quelle distributive.

La difficoltà nella realizzazione di questi obiettivi strategici consiste proprio nell'adozione contemporanea di queste leve, che apparentemente sembrano alternative e divergenti (Demattè C., 2004).

La politica di contenimento dei costi, ormai divenuta indispensabile ai fini della sopravvivenza competitiva delle aziende del settore, va ricercata in una più attenta politica di produzione sia in riferimento alle tecniche di lavorazione sia alle condizioni di approvvigionamento e di fornitura. In quanto al primo si fa riferimento alla gestione del costo "globale" del prodotto: il costo di produzione, la produttività degli impianti, la razionalizzazione dell'offerta tramite il *Variety Reduction Program*, l'adozione del modello produttivo basato sul *postponement*; cercando di ridurre i costi delle attività accessorie o a bassa rilevanza strategica, mantenendo però inalterati i cosiddetti "costi produttivi". L'intento è, infatti, quello di produrre la stessa combinazione di qualità e stile riducendo però i costi. Tale politica non intende, infatti, precedere ad una diversa scelta di posizionamento prodotto/mercato, ma si pone l'obiettivo di mantenere come riferimento lo stesso *target* di mercato assecondando le loro mutate propensioni alla spesa. Dall'altro lato l'ottimizzazione della catena del valore comporta interventi di riduzione dei costi fissi, che conducono a scelte di delocalizzazione nei Paesi a basso costo e, talvolta, di *outsourcing* delle fasi più standardizzate e meno strategiche. Il *core business* delle catene di abbigliamento sembra sempre più concentrarsi nelle fasi di design e di distribuzione, per questo motivo gli investimenti devono essere principalmente rivolti a queste attività cercando, invece, soluzioni più economiche per le altre.

Vista la dinamicità del settore, una politica che comprende solo un taglio di costi non può bastare ad affrontare il confronto competitivo. Gli investi-

menti in ricerca e sviluppo e innovazioni e appaiono, infatti, sempre più importanti in un settore tradizionale come quello dell'abbigliamento. Il rinnovo continuo, che prima era scandito dal ritmo della stagionalità delle collezioni, oggi è accelerato a causa dell'accoglimento del concetto moda come fenomeno interattivo che non ha come punto di inizio l'offerta, ma la domanda mutevole di mercato. I riassortimenti infra-stagionali e le collezioni *flash* sono elementi caratterizzanti dell'attuale assortimento delle catene distributive e comportano innovazioni radicali nelle attività logistiche e di connessione informatica dell'intera *supply chain*. La capacità delle aziende si concentra oggi sempre più nella capacità di contenere i costi e mantenere una solidità patrimoniale tale da consentire l'ottenimento di un autofinanziamento da destinare all'ottimizzazione di queste nuove attività strategiche. A tali politiche che comportano investimenti a medio-lungo termine, si affianca l'innovazione di prodotto che comporta variazioni minori (di colore, di tessuto, di modello), ma che è altrettanto importante ai fini del posizionamento competitivo dell'azienda.

Infine, rimane la leva dell'internazionalizzazione volta al dispiegamento in senso spaziale delle attività. Politica che da un lato assorbe risorse (di complessità interna e per i costi logistici), ma dall'altro, se opportunamente valutata, porta ad una riduzione di costi. Dal lato produttivo tale contenimento deriva dalle più favorevoli condizioni di approvvigionamento e di manodopera, dal lato distributivo dal raggiungimento di volumi di vendita più consistenti che danno la possibilità di beneficiare di economie di scala e di curve di esperienza.

Le tre leve manageriali e un loro utilizzo congiunto rappresentano l'orientamento più profittevole in risposta alle sfide poste dalla recente evoluzione del settore; d'altra parte la sua fattibilità è messa alla prova dalle dimensioni e dalla capacità recettiva delle aziende che vi operano. Mentre le aziende di medie dimensioni e con bassa esperienza sono state le prime ad essere colpite dalla crisi, le catene distributive internazionali qui analizzate hanno prontamente reagito (oppure stanno tempestivamente reagendo) dimostrandosi competitive anche nel recente periodo di crisi.

## CAPITOLO QUARTO

### LA GRANDE DISTRIBUZIONE DELLA MODA IN ITALIA

L'analisi circa la modernizzazione dell'apparato distributivo e l'affermazione delle catene di abbigliamento affrontata nei capitoli precedenti, qui viene contestualizzata all'Italia.

I fattori strutturali dell'arretratezza del settore derivanti dall'elevata frammentazione delle imprese e dalla legislazione commerciale poco incline alla concorrenza hanno limitato a lungo le potenzialità del nostro Paese. Oggi molte sono le spinte che orientano al cambiamento. La riduzione delle barriere all'ingresso stimola l'entrata di sempre più imprese straniere in Italia e il rispondente processo di internazionalizzazione delle nostre imprese sta cominciando con forza a manifestarsi.

L'analisi delle catene italiane (in termini generali e con particolare riferimento ad un campione di sette imprese di successo) dimostra l'eterogeneità del settore sia nel profilo produttivo-distributivo sia nell'analisi delle strategie di internazionalizzazione perseguite. L'orientamento strategico sembra però allinearsi verso due leve: la ricerca sul prodotto (stilistica o di coerenza rispetto ai gusti del *target*) e la velocità di risposta al mercato. Le due forme di specializzazione (il pronto moda *low cost* e il pronto-programmato di qualità) dimostrano, infatti, di concentrarsi principalmente sulle attività ad esse connesse: la distribuzione (con l'offerta commerciale) e la logistica.

Nonostante l'Italia arrivi in ritardo nella lotta nella competizione globale (i *competitor* internazionali analizzati nel precedente capitolo rappresentano dei modelli per alcuni versi ancora irraggiungibili), le prospettive di crescita del comparto sembrano evidenti soprattutto grazie all'attenzione sulla componente dell'innovatività, intesa sia come variabile di progettazione produttiva, sia come fattore che porta a riconsiderare i consolidati dogmi manageriali.

#### 1. *Il sistema distributivo italiano*

Il sistema moda italiano negli ultimi anni ha subito un evidente processo di modernizzazione dell'apparato distributivo a causa del crescente confronto



internazionale che ha evidenziato l'emergere di alcune problematiche connesse alle caratteristiche strutturali del settore.

L'elevata polverizzazione delle imprese accompagnata da una poco diffusa cultura di impresa porta oggi a valutare l'arretratezza del sistema. La logica del "piccolo è bello", che per molto tempo ha rappresentato un vincente modello di differenziazione (sul lato distributivo i vantaggi della piccola dimensione sono rappresentati dalla prossimità al mercato locale, dalla conoscenza dei gusti dei clienti, dalla capacità di instaurare rapporti fiduciosi con la clientela), oggi esprime il punto di debolezza delle imprese italiane soprattutto da quando il confronto si basa sempre più spesso su dimensioni e profitto.

È opportuno premettere che, anche se la distribuzione moderna tende a privilegiare le grandi dimensioni e i gruppi di imprese, rimane inteso che le piccole e medie imprese distributive non rimangono necessariamente tagliate fuori dall'attuale confronto concorrenziale. Condizione necessaria affinché ciò avvenga è che i punti vendita gestiti siano numericamente idonei a servire un ampio segmento di mercato e che soddisfino le esigenze della clientela. La capillarità e il *format* distributivo rappresentano, infatti, aspetti fondamentali sia in termini di immagine sia di volume di vendita. Da ciò emerge la convenienza a puntare sulle medie imprese come veicolo di sviluppo delle catene di abbigliamento. A tal proposito Corbellini E., Saviolo S. (2004) affermano che "...tale realtà rappresenta il fenomeno più promettente nei settori di punta del *Made in Italy* grazie alla capacità di coniugare flessibilità organizzativa e propensione allo sviluppo internazionale".

In termini generali, comunque sia, la piccola dimensione del commercio è svantaggiata dalle problematiche inerenti l'incapacità di poter beneficiare delle economie di centralizzazione nello svolgere le funzioni di acquisti, di logistica e di marketing e da quelle derivanti dalla maggiore vulnerabilità rispetto ai cambiamenti esterni. Nel settore dell'abbigliamento entrambi questi fattori hanno determinato forti ripercussioni sia di tipo economico (solo nel biennio 2002-2003 la caduta del fatturato del Sistema Moda è stata pari all'11,3% con una riduzione del saldo commerciale di quasi 3,3 miliardi di euro) sia in termini di "selezione naturale" delle imprese. Per quanto riguarda il primo aspetto, c'è da rilevare che la recente crisi del settore ha portato alla chiusura di molte piccole aziende non dotate di una base economica solida e di un'immagine forte. Da ciò è emersa una vera e propria riconsiderazione del modello organizzativo dell'impresa a rete che consente di gestire l'intera filiera produttiva attraverso il rapporto vincolato dall'alternativa tra il "*make or buy*". La competizione tra reti di imprese anziché tra imprese consente, infatti, di bilanciare la debolezza intrinseca dell'attività del piccolo imprenditore e allo stesso tempo di mantenere le peculiarità del tradizionale sistema italiano fondato sulla ricercatezza e sulla creatività. In questa direzione si è evoluto anche il rapporto tra i distretti e la grande distribuzione organizzata (Pepe C.,

2005), la cui interazione è diventata fondamentale soprattutto per il settore del tessile e dei filati (anche in relazione alle logiche di internazionalizzazione delle imprese il rapporto tra la piccola impresa e la grande distribuzione organizzata può essere veicolata attraverso i distretti industriali).

Per quanto riguarda le conseguenze derivanti dai mutamenti ambientali risulta altrettanto chiaro che la recente evoluzione del settore in termini di volatilità della domanda e dall'emergere di nuove variabili fondamentali dell'offerta commerciale: il *format* distributivo e il tempo di risposta al mercato ("la possibilità di competere con successo non è più esclusivamente fondata sulla combinazione prezzo-qualità-stile, ma è sempre più fortemente condizionata dalla capacità di rispondere velocemente ai mutamenti della domanda e di reagire altrettanto velocemente alle iniziative dei concorrenti" Valdani E., 1994). Questi cambiamenti hanno determinato una selezione, che ha portato da un lato a premiare le aziende maggiormente reattive e dall'altro ad inasprire la concorrenza su posizioni competitive sempre più ravvicinate nella quale la lotta per il cliente si esprime inevitabilmente attraverso un gioco a somma zero. Una prima causa plausibile può essere individuata anche nell'eccesso di offerta (la cosiddetta "iperofferta cannibalizzante") che conduce alla crisi di quelle aziende che non riescono a soddisfare pienamente i bisogni della clientela oppure non riescono a beneficiare di una forte identità di insegna che riesca a dare riconoscibilità alla propria offerta commerciale.

Partendo dall'analisi della struttura distributiva del sistema moda italiano si nota che i problemi emersi dalla recente crisi non sono attribuibili soltanto ad una più agguerrita concorrenza internazionale, ma derivano soprattutto all'arretratezza del sistema interno.

Le motivazioni (Zaghi K., 2003) che hanno contribuito alla presenza di una distribuzione polverizzata e poco coerente con le attuali esigenze del mercato sono:

- La forma di impresa e la cultura imprenditoriale tipica delle aziende di distribuzione indipendenti;
- Le strategie industriali di differenziazione produttiva;
- Le politiche verticali dei produttori di marca.

Per quanto riguarda la forma di impresa il sistema distributivo italiano è ancora dominato dal dettaglio specializzato indipendente, in maggioranza a conduzione familiare. La dimensione media per punto vendita è inferiore ai 180 m<sup>2</sup>. Il 52% di questi negozi è specializzato in abbigliamento esterno, il 48% commercializza anche altri prodotti tessili per la persona (intimo, calzetteria, abbigliamento infantile) o prodotti di altri settori: accessori di pelletteria, prodotti tessili per la casa, ecc. (Secondo Rapporto Centro Einaudi/Sisim sulla distribuzione in Italia, 2000). Come si vede dalla tabella qui sotto rappresentata, nonostante la riduzione di percentuale registrata con l'andare nel

tempo, il negozio indipendente è attualmente il canale distributivo maggiormente presente nell'abbigliamento italiano.

|   | 1989 | 1998 | 2005 (valori stimati) |
|---|------|------|-----------------------|
| <b>Negozi indipendenti</b>              | 77%  | 54%  | 46%                   |
| <b>Catene distributive</b>              | 4%   | 15%  | 28%                   |
| <b>Grande distribuzione organizzata</b> | 6%   | 15%  | 11%                   |
| <b>Mercati ambulanti</b>                | 7%   | 9%   | 6%                    |
| <b>Altro</b>                            | 6%   | 7%   | 9%                    |

Tabella 7: L'evoluzione dei canali distributivi in Italia

Fonte: *Sita Nielsen, Mark Data, Osservatorio europeo del tessile abbigliamento*

I valori stimati del 2005 riportano che quasi la metà della distribuzione passa attraverso la gestione di un punto vendita di proprietà di un piccolo imprenditore. L'Italia nel confronto internazionale è il Paese che ha la maggiore concentrazione di negozianti indipendenti: lo studio dell'Osservatorio europeo del tessile abbigliamento riporta che la media europea è il 34% (con punte minime del 15 e del 19% della Gran Bretagna e della Francia nelle quali le catene distributive sono molto diffuse). La limitata managerialità e la scarsa propensione al rischio sono i fattori che vincolano il loro potenziale sviluppo futuro e li pone in balia delle congiunture del mercato. A questo si aggiunge la scarsità dei mezzi finanziari che crea un circolo vizioso che non consente a queste aziende di modificare la propria struttura di piccola impresa. Infine, l'assenza di qualsiasi forma di integrazione con le fasi a valle le espone inoltre anche ad un forte rischio commerciale legato all'ordine di acquisto anticipato sottoponendo l'intero settore ad una instabilità strutturale.

La cultura imprenditoriale di questo tipo di imprese è spesso carente, il termine di paragone è spesso autoreferenziale e la spinta verso il cambiamento spesso frenata dalla valutazione del rischio. Per questo motivo il sistema distributivo rimane strutturalmente legato ad un sistema di aziende che, isolate nel rapporto di filiera, stanno perdendo posizioni competitive sia nel confronto interno che in quello internazionale.

La modernizzazione del settore spinge verso la creazione e la crescita di catene distributive capaci di coniugare le dimensioni dell'azienda con la capillarità distributiva e la gestione integrata di tutta la *supply chain*. Le percentuali di presenza dimostrano tale tendenza. Soprattutto nel segmento di media-bassa gamma queste aziende verticalizzate, che hanno fatto della "democratizzazione della moda" la propria bandiera, sono riuscite ad imporsi sul mercato spesso a discapito del piccolo negozio che vendeva capi di abbigliamento di pari qualità ma senza immagine e senza identità (l'offerta a basso prezzo

in Italia, è invece veicolata dai grandi magazzini, dai supermercati ed anche dall'ambulato).

La capacità distributiva di un'azienda (così come le risorse finanziarie e manageriali) è necessariamente legata alla dimensione della stessa e quindi alla sua capacità di autofinanziare la propria crescita. Nello scenario globale le aziende di moda si trovano quindi ad affrontare la necessità di aumentare le proprie dimensioni. Questa necessità le pone davanti all'alternativa di come affrontare la crescita (ad esempio se crescere da sole o entrare in un gruppo) e verso quale direzione specializzarsi: optare per un controllo esclusivo della fase di vendita oppure riconsiderare tutti i passaggi che ne stanno a monte.

Lo spostamento del baricentro strategico della filiera verso la distribuzione trattato nel primo capitolo, porta sempre più spesso alla riconsiderazione dei rapporti dell'intera filiera in un'ottica globale (e non miope del risultato del singolo). Questa ottica ha portato, soprattutto in Italia ad una riconsiderazione dei rapporti con i produttori ed i confezionisti nazionali. In un Paese come il nostro dove il tessile-abbigliamento rappresenta uno dei settori tradizionali (in Italia il settore del tessile-abigliamento è uno dei più importanti sia per motivi economici sia per il numero di occupati. Il censimento ISTAT del 2001 riporta un totale di impiegati nel settore -sia nell'industria, nell'ingrosso e nel dettaglio- pari a oltre 1 milione) appare evidente che la spinta alla modernizzazione cerchi di rimanere legata alle risorse e alle competenze del territorio. La ricchezza immateriale in termini di conoscenze e flessibilità dei distretti italiani rappresenta un buon punto di partenza dal quale ristrutturare i rapporti di filiera fino alla riorganizzazione di un apparato distributivo moderno e consono all'evoluzione della domanda e della concorrenza. La soluzione appare appunto quella di costruire rapporti di *network* puntando sul sistema anziché sul singolo in modo da crescere in dimensioni ed immettere una maggiore coscienza manageriale all'intero processo.

Vista la diversa risposta registrata dai distretti italiani rispetto alla crisi del settore "la struttura monocentrica/gerarchica, dove un gruppo di dimensioni elevate organizza gli altri piccoli produttori come suoi terzisti e gestisce e indirizza le strategie del distretto (Biella, Cadore, Civitanova), sembra funzionare meglio di quella frammentata/egualitaria composta da una molteplicità di piccole imprese, che possono avere collegamenti parziali oppure essere indipendenti (Prato, Carpi)" (Corbellini E., Saviolo S., 2004).

L'esigenza di operare con un'organizzazione manageriale più strutturata porta anche a fare riflessioni circa la composizione azionaria delle aziende del *fashion* italiane. Non soltanto le piccole e medie aziende sono gestite da un imprenditore individuale, ma anche la maggior parte dei grandi gruppi italiani rispondono ad un modello di gestione familiare che oggi, alla luce della crisi del settore, sembra inadeguato di fronte ai cambiamenti che le aziende necessitano per rinnovarsi e per affrontare le nuove sfide del mercato ("all'industria del

*fashion* per crescere serviranno uomini nuovi, ma anche un' "iniezione di capitali freschi" da ricercarsi nel cambiamento dell'assetto proprietario e di governo: dal modello familiare dell'impresa guidata dal fondatore ad un'impresa guidata da un orientamento più manageriale. Cassino C., in *Italia Oggi* dell'10/11/2004).

La struttura produttiva italiana costituita dalle molte piccole imprese aggregate in distretti ha inoltre anche vincolato un corrispondente sviluppo frammentato della distribuzione. In particolare, le strategie industriali di differenziazione produttiva e le politiche verticali dei produttori di marca hanno, infatti, condotto verso lo sviluppo di distributori specializzati di piccola dimensione. L'evoluzione dell'offerta distributiva verso una maggiore concentrazione, così come richiesta dal settore, dovrà, infatti, passare attraverso un ripensamento del rapporto tra produzione e distribuzione attraverso l'adozione di un modello di *business* di filiera. La presenza, infatti, di un sistema produttivo e distributivo poco concentrato e poco integrato tra loro rende più facile l'ingresso di aziende estere in Italia. Soprattutto nel settore del *low cost*, le basse barriere all'entrata e la concorrenza nazionale ancora non all'altezza fanno emergere l'Italia come un Paese da colonizzare, ma che non riesce a portare all'estero i suoi *format* distributivi.

### 1.1 L'evoluzione dei rapporti fra produzione e distribuzione

L'attuale assetto distributivo risente delle strategie che fino ad esso hanno governato il rapporto tra produzione e distribuzione. Questa relazione può essere di vario tipo a seconda della tipologia degli attori coinvolti. In particolare possono essere sintetizzati in quattro categorie (Brusco S. et al., 1995):

- Produttore-dettagliante;
- Produttore-grossista-dettagliante;
- Produttore integrato a valle;
- Produttore-grande distribuzione.

Il canale rappresentato dal produttore-dettagliante è sicuramente il più tradizionale e diffuso in Italia. La presenza di numerosi confezionisti o maglifici in conto proprio (spesso di natura familiare) ha reso possibile lo sviluppo di una rete distributiva indipendente rappresentata da piccoli imprenditori che si occupano soltanto della fase distributiva. Il rapporto fra i due attori è solitamente di tipo non esclusivo (ogni produttore vende a più dettaglianti e viceversa) creando quindi una situazione di concorrenza di mercato all'interno dei due ambiti competitivi. Il produttore si avvale di un rappresentante incaricato di presentare il campionario ai negozianti e di ricevere gli ordini di acquisto da comunicare all'azienda.

Da questo sistema ne consegue una struttura abbastanza equilibrata nella quale i soggetti coinvolti difficilmente sono legati da rapporti di bassa costi-

tuibilità. Inoltre, visto che le ordinazioni si svolgono su campionario, il canale attribuisce il rischio commerciale soprattutto al distributore (che supporta sia il rischio di *stock out* che di invenduto); la relazione è abbastanza rigida e richiede una scansione temporale preventiva spesso applicabile soltanto alle logiche del “programmato” (collezioni stagionali anticipate e gestite tramite campionario). Questo canale influenza il prezzo finale soprattutto in termini di: costo del campionario, percentuale riconosciuta al rappresentante (8-10%), costo delle spedizioni frazionate.

Alla logica del “pronto moda” è invece collegato il canale costituito da produttore-grossista-dettagliante. Questo sistema è il più costoso in termini di prezzo al consumatore. Il ricarico del grossista sul prezzo di fabbrica compensa, infatti, il venir meno dei costi del sistema precedente (del campionario e del rappresentante). La necessità di ridurre i tempi di approvvigionamento elimina la figura del rappresentante. L’intermediazione è invece svolta dai grossisti che comprano ripetutamente durante la stagione dal produttore e vendono al dettagliante anche pochi capi alla volta. Il passaggio produttore-grossista si svolge su consegne immediate o su ordini di breve durata (10-15 giorni), quello grossista-dettagliante attraverso acquisti frazionati (che riducono il rischio commerciale) e frequenti.

La terza tipologia è rappresentata dalle catene distributive che operano con rapporti di *franchising* con il canale distributivo. L’integrazione è solo apparente (in quanto non c’è rapporto di proprietà) ma il rapporto è di esclusiva. Il produttore, che solitamente ha una certa solidità finanziaria e ha già una forte presenza competitiva, crea una propria rete distributiva nella quale sono venduti i prodotti. Il marchio industriale è quindi associato all’insegna commerciale e l’azienda complessivamente considerata acquisisce visibilità e riconoscibilità. Come evidenziato nello studio del caso Benetton l’utilizzo di questa strategia ha consentito uno sviluppo capillare e rapido dei propri punti vendita in tutto il mondo. Anche se il modello distributivo dell’azienda si sta evolvendo verso forme di gestione in proprio, il *franchising* rappresenta ancora attualmente un buono strumento (per motivi di risparmio di costi fissi e per limitare i rischi) soprattutto nella crescita internazionale delle catene più giovani e ancora non molto diffuse. Questo rappresenta, infatti, un modello molto adottato nella realtà italiana, e si prevede anche un suo incremento futuro a causa della prevista tendenza dell’espansione numerica delle catene.

È comunque opportuno sottolineare che l’integrazione a valle da parte dei produttori è una strategia spesso rischiosa per chi non riesce ad evolvere le proprie conoscenze di produttore manifatturiero in distributore commerciale. “Chi sottovaluta la necessità di un *know how* specifico sul punto, si prepara ad un investimento più elevato del necessario e all’accumulo di esperienze negative” (Secondo rapporto Einaudi/Sisim sulla distribuzione in Italia, 2000).



Il quarto canale distributivo produttore-grande distribuzione rappresenta il sistema distributivo della grande catena commerciale, nel quale lo sbilanciamento dei poteri contrattuali a favore di quest'ultimo crea un rapporto di dipendenza e di esclusività con i produttori. La dipendenza si rintraccia anche per quanto riguarda le tecniche produttive, l'adeguamento ai modelli definiti dai reparti stilistici (spesso internalizzati nelle sedi centrali delle aziende) della catena stessa. Questo sistema che è poco adottato in Italia, è invece presente ad esempio in Inghilterra da Marks & Spencer che gestisce il rapporto con numerosi produttori i quali lavorano in esclusiva per questa catena (in questo sistema distributivo non si ha il modello di concorrenza di mercato presente nelle altre tipologie, ma si crea un sistema di oligopsonio).

Rispetto a queste tipologie di canali distributivi l'Italia si sta evolvendo verso un modello di *business* di filiera, nel quale assume maggiore peso la grande distribuzione e in particolare le catene distributive. Come rilevato nel primo capitolo tale tendenza appare attualmente la strategia maggiormente diffusa nel panorama della moda. Come visto, infatti, il passaggio dalla minimizzazione del costo di produzione alla gestione dell'efficienza dell'intera *supply chain* porta i vantaggi legati al raggiungimento di economie di scala in seguito alla compressione dei costi di acquisto, di gestione e logistici. L'evidenza mostrata dall'espulsione degli operatori marginali e dalla riduzione del commercio indipendente, spinge ad optare per una gestione integrata dell'intero ciclo del prodotto dal momento della produzione a quello distributivo.

La necessità di avere un maggior controllo su più fasi della filiera spinge le aziende ad intraprendere strategie di integrazione (sia a monte che a valle). Nel settore del lusso italiano ad esempio l'eccellenza nasce soprattutto nelle fasi a monte, nelle quali la creatività e l'innovatività del *Made in Italy* viene espressa. "Il vero *Made in* (quello collegato alla realizzazione produttiva) sarà sempre più localizzato nella filiera a monte (dalla fibra ai tessuti), ed è qui che maggiori sono le opportunità di creare le marche" (Corbellini E., Saviolo S., 2004). Allo stesso tempo il valore dell'immagine e dell'identità della marca è evidenziata attraverso il *format* distributivo e la creazione dei *flagship store* nelle capitali della moda. Di conseguenza diviene necessario un controllo integrato sia delle attività produttive che distributive. Nel settore delle catene di abbigliamento, invece, le fasi strategiche sono rappresentate dalla logistica (per ridurre i *lead time*), la tecnologia (sia produttiva che informatica), e la capillarità distributiva. Mentre la fase produttiva non sempre è integrata, il focus strategico si concentra sul controllo dei punti chiave della filiera: prodotto, flussi e *retail*.

La tipologia di mercato servita influenza quindi il sistema organizzativo di filiera e il suo livello di integrazione. Ciò che emerge come fattore unificante per tutte le aziende moda è una sempre più accentuata importanza del momento distributivo. La necessità di un contatto più diretto con il mercato



ha fatto diventare l'integrazione a valle come un fattore critico di successo. Il presidio del mercato di sbocco tramite la gestione diretta o in *franchising* dei punti vendita è diventata una strategia indispensabile per i produttori di abbigliamento italiani a prescindere dal segmento servito e dal posizionamento ricercato.

| Segmento                 | Aziende italiane      | Modelli di filiera  | Struttura distributiva  |
|--------------------------|-----------------------|---|---|
| <b>Lusso</b>             | Armani, Ferragamo     | - Controllo sul prodotto e sui flussi della distribuzione                                       | - Reti dirette<br>- <i>Boutique</i> monomarca e <i>flagship store</i>                         |
| <b>Alto (formale)</b>    | Zegna, Max Mara       | - Modello produttore-distributore   | - Reti dirette e in <i>franchising</i>  |
| <b>Alto (sportswear)</b> | <i>Diesel, Replay</i> | - Modello produttore distributore<br>- Deverticalizzazione delle attività a monte della filiera | - Reti dirette e in <i>franchising</i><br>- <i>Corner</i> su grandi superfici multibrand      |
| <b>Medio</b>             | Benetton, Coin        | - Modello produttore-distributore<br>- Integrazione di filiera                                  | - Reti in <i>franchising</i><br>- Reti dirette di medie-grandi superfici ( <i>megastore</i> ) |
| <b>Medio-Basso</b>       | Oviessa, Conbipel     | - Struttura <i>retail driven</i><br>- Forte deverticalizzazione a monte                         | - Grande distribuzione specializzata  |

Tabella 8: L'analisi del rapporto tra produzione e distribuzione nei segmenti del settore moda in Italia

Fonte: *Adattato da Mark up Giugno 2000*

#### L'EVOLUZIONE DEL RAPPORTO PRODUTTORE-DISTRIBUTORE

Uno studio sviluppato dall'Osservatorio del Centro Einaudi (2000) in particolare suddivide il percorso di integrazione produzione-distribuzione avvenuto negli ultimi trenta anni in Italia raggruppandola in tre distinte fasi:

- La prima fase ha riguardato il ristretto segmento delle *griffes*, impegnate ad aprire negozi esclusivi nei principali centri delle grandi città italiane ed estere;
- Tra la metà degli anni Ottanta e la metà degli anni Novanta le imprese produttrici hanno iniziato ad allargare le proprie strategie anche in campo distributivo, ma limitatamente al mercato interno;
- È il periodo attuale caratterizzato da un numero consistente (anche se ancora minoritario) di imprese operanti in mercati diversi che, dopo aver sperimentato l'integrazione a valle con il sistema distributivo italiano, sta ora orientandosi sul mercato straniero.

Da questa analisi emerge che l'orientamento della distribuzione moderna sta uscendo dalla logica del piccolo negozio indipendente per cominciare a gestire un insieme di relazioni attraverso la cosiddetta impresa a rete. La crescente diffusione delle catene (nate da reti promosse sia dall'industria sia dalla distribuzione) rappresenta, infatti, il fenomeno più eclatante del forte cambiamento che riguarda il sistema distributivo italiano. Solitamente sono le aziende distributive che si integrano a monte per cercare di acquisire controllo sulla produzione, ma esistono anche reti di *franchising* promosse dall'industria. In Italia ne sono un esempio Miroglio Tessile (che ha integrato tre *brand*-insegne: Elena Mirò, Caractère, Motivi) e il gruppo Max Mara (che ha creato tre insegne: Max Mara, Marina Rinaldi, Max & Co). Tale sistema non solo contribuisce ad una migliore ripartizione del rischio tra gli attori coinvolti ma rappresenta anche un possibile veicolo per contribuire all'internazionalizzazione della moda italiana all'estero.

## 1.2 I fattori che spingono alla modernizzazione

La presa di coscienza circa l'arretratezza del sistema italiano sta stimolando l'evoluzione dell'apparato distributivo. Esso, infatti, si sta orientando verso una struttura più concentrata, di più grande dimensioni e con una maggiore integrazione di filiera.

La spinta verso la modernizzazione è espressa principalmente da due fattori:

- L'incremento della concorrenza interna ed internazionale;
- L'evoluzione della legislazione commerciale.

In quanto al primo punto appare evidente che la crescente diffusione di imprese a succursali nazionali e l'ingresso di sempre più punti vendita di catene estere abbia implicato la necessità di una risposta reattiva da parte delle aziende italiane verso un rinnovamento dell'apparato distributivo.

In secondo luogo, il fattore che maggiormente ha dato impulso allo sviluppo della distribuzione italiana, è stato soprattutto il nuovo orientamento della legislazione commerciale. In Italia, infatti, l'evoluzione del commercio è stata per molto tempo vincolata dalla legislazione vigente soprattutto per ciò che riguarda l'apertura di nuovi punti vendita (soprattutto di grandi dimensioni). La normativa nazionale di riferimento è stata per oltre un trentennio la legge n. 426/71. Essa che si poneva l'obiettivo di "favorire una più razionale evoluzione dell'apparato distributivo" ha manifestato invece la sua incapacità di favorire lo sviluppo della rete distributiva proteggendo gli operatori già esistenti a discapito della concorrenza. Di conseguenza la scarsa concorrenzialità nella distribuzione si è spesso tradotta in un mancato stimolo nei confronti dei produttori a sviluppare modalità di produzione più efficienti. Un impulso alla

modernizzazione è invece stato dato dalla nuova normativa commerciale: il D. Lgs. n. 114/98 (la cosiddetta riforma Bersani che ha abrogato la precedente normativa e i suoi successivi emendamenti e modifiche) che ha rappresentato un decisivo passo avanti verso la liberalizzazione del settore. In particolare gli elementi principali della riforma si concentrano nella semplificazione degli iter amministrativi connessi al rilascio delle licenze attraverso l'abolizione del REC – Registro degli Esercenti il Commercio – (l'eliminazione di questa barriera all'entrata deriva dalla volontà di lasciare al gioco concorrenziale la determinazione dell'uscita dal mercato da parte delle aziende che non dispongono di un livello di professionalità adeguato), l'abolizione delle tabelle merceologiche e la ridefinizione del regime delle autorizzazioni. Il sistema di autorizzazioni, attuando il principio di sussidiarietà (art. 3 B del Trattato di Maastricht), è stato decentrato dalla Riforma agli enti locali (sono infatti i Comuni i soggetti ai quali è comunicata l'apertura delle piccole superfici di vendita e che autorizzano l'apertura delle grandi strutture di vendita) valorizzando contemporaneamente il ruolo delle Regioni alle quali spetta la definizione degli indirizzi generali per l'insediamento delle attività commerciali.

Pur con un approccio più liberale della normativa precedente, questa riforma sta dimostrando nella fase attuativa alcuni problemi, riproponendo in particolare alcune limitazioni alla concorrenza e allo sviluppo dei *format* distributivi di più grandi dimensioni.

In particolare le Regioni stanno di fatto replicando i vincoli per lo sviluppo delle superfici di vendita attraverso una programmazione preventiva di quanto esse possono potenzialmente crescere (prendendo come riferimento il numero di punti vendita e l'indice di densità). Inoltre la riforma, dando autonomia decisionale alle Regioni, sta creando uno sviluppo dell'apparato distributivo diseguale e un processo di modernizzazione a macchia di leopardo.

Di fronte a queste limitazioni, quella che appariva come la riforma che avrebbe liberalizzato il settore, si è in realtà rivelata una "rivoluzione in potenza" capace sulla carta di favorire la concorrenza sul lato distributivo, ma inefficace a tali scopi sul piano operativo.

Questi vincoli che toccano sia la distribuzione italiana, sia quella estera interessata ad entrare nel nostro Paese, stanno tuttavia frenando il processo di modernizzazione dell'apparato che ormai sembra inevitabile. Sembra chiaro quindi, che se in futuro tale sviluppo continui ad essere frenato da una politica amministrativa restrittiva, le imprese di più grandi dimensioni non potranno che adottare strategie di acquisizione di realtà già esistenti.

## 2. *L'analisi dell'internazionalizzazione distributiva dell'abbigliamento italiano*

Negli ultimi anni l'economia mondiale è stata attraversata da numerosi cambiamenti quali l'ingresso di nuovi attori, la presenza di mercati emergen-

ti, l'introduzione della moneta unica e l'allargamento dell'Unione Europea. Il settore dell'abbigliamento è stato in particolare uno degli ambiti nei quali l'Italia ha visto perdere posizioni in termini di competitività.

Sia nel 2004 sia nel 2005 è proseguita la contrazione dell'avanzo commerciale in atto ormai da un decennio.

|                     | 1995   | 1996   | 1997   | 1998   | 1999   | 2000   | 2001   | 2002   | 2003   | 2004   | 2005   |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Esportazioni</b> | 22.280 | 22.813 | 24.039 | 24.515 | 23.456 | 26.733 | 28.737 | 27.631 | 26.251 | 26.326 | 25.980 |
| <b>Importazioni</b> | 9.121  | 8.536  | 10.018 | 10.685 | 10.732 | 12.770 | 13.737 | 13.888 | 13.866 | 14.536 | 15.177 |
| <b>Saldi</b>        | 13.159 | 14.277 | 14.021 | 13.830 | 12.725 | 13.963 | 15.000 | 13.743 | 12.385 | 11.790 | 10.803 |

Tabella 9: L'interscambio commerciale dei prodotti del settore tessile, abbigliamento, accessori moda (valori in milioni di euro).

Fonte: Istat

Confrontando i *trend* evolutivi delle esportazioni e delle importazioni dei prodotti dell'industria del tessile e dell'abbigliamento italiano, si nota infatti che l'accelerazione di queste ultime (soprattutto dalla Cina, ma anche dalla Romania e dalla Turchia) ha portato ad un ripensamento circa il posizionamento competitivo del sistema moda italiano e del suo modello di specializzazione.

La concorrenza globale ha fatto emergere un vero e proprio spostamento della produzione verso i Paesi emergenti mettendo in crisi molti comparti del settore moda (l'industria della pelle e manifatturiera *in primis*). La competizione basata sul prezzo porta a delocalizzare sempre più le produzioni standardizzate e a preservare in Italia quelle di qualità nelle quali fa la differenza la ricercatezza e lo stile del *Made in Italy*.

Dal lato distributivo, invece, l'emergere di nuovi mercati non è affrontato come una minaccia, ma come un'ulteriore apertura verso una competizione sempre più globale (i principali mercati di sbocco del tessile abbigliamento italiano sono gli Stati Uniti, la Germania e la Francia. Negli ultimi anni è aumentata l'importanza della Russia, che costituisce un mercato interessante soprattutto per l'orientamento delle preferenze verso i segmenti del *Made in Italy*). La moda, soprattutto negli ultimi anni, ha ricoperto il ruolo di battistrada dell'internazionalizzazione della distribuzione. La saturazione del mercato nazionale e le opportunità di diventare *player* internazionali spinge, infatti, sempre più aziende a portare all'estero i propri prodotti. Inizialmente questo fenomeno riguardava principalmente la ristretta cerchia delle *griffe*, oggi invece sta sempre più coinvolgendo anche le imprese distributive di media gamma. Appare comunque evidente che le modalità di ingresso nei mercati esteri e l'entità degli investimenti a sostegno di tali strategie internazionali sono molto influenzate dalle dimensioni aziendali, le quali condizionano non solo la disponibilità ad investire ma anche l'approccio utilizzato nelle forme di presidio.

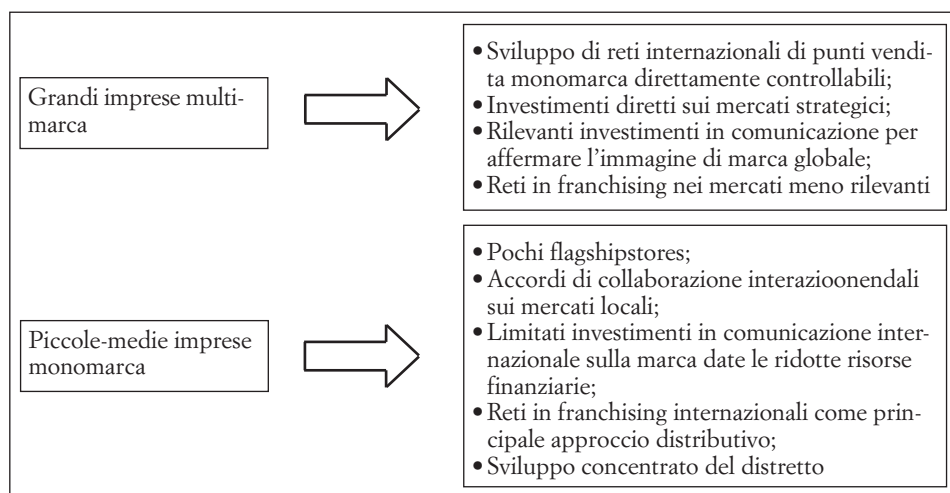


Figura 16: L'internazionalizzazione distributiva della grande e della medio-piccola impresa.

Fonte: Mosca F, 2005

Le aziende maggiormente reattive sono soprattutto quelle che possono contare su dimensioni e basi economiche solide; quelle di piccole dimensioni rimangono ancora limitate nei processi di internazionalizzazione distributiva a causa della loro scarsa propensione al rischio e alla loro impossibilità di sostenere costi fissi elevati e difficilmente reversibili. Le catene di abbigliamento rappresentano la tipologia maggiormente favorita dalla possibilità di creare reti distributive internazionali. Sull'esempio dei casi studiati nel capitolo precedente, anche per le imprese italiane si presentano varie prospettive per espandersi nei mercati esteri.

Fino agli anni Ottanta la via più comune della penetrazione commerciale è stata quella rappresentata dalla modalità di presenza basata sull'esportazione dei capi di abbigliamento attraverso l'intermediazione di un *buyer* estero e di importatori distributori; solo successivamente si è diffusa l'internazionalizzazione della rete di vendita vera e propria. In particolare i rapporti tra flussi di esportazione e flussi di investimenti in reti distributive si è evoluto in due forme:

- *Complementare*: Una stessa azienda vende i propri prodotti all'estero utilizzando entrambi i canali distributivi valutando la convenienza dell'uno o dell'altro rispetto alle condizioni e ai requisiti del mercato di riferimento. Si utilizza l'esportazione nei mercati poco conosciuti e nei quali si preferisce appoggiarsi ad imprenditori locali. Si utilizza la rete di vendita in proprietà o in *franchising* nei mercati dove si intende instaurare una presenza forte e nei quali si vuole mantenere il controllo diretto della fase di vendita;

- *Sequenziale*: Secondo un tradizionale percorso di internazionalizzazione prima l'azienda penetra nel mercato esportando tramite un *buyer* locale, poi rafforza la presenza costruendo una rete di vendita che sostituisce i rapporti precedenti.

Nel settore moda l'adozione di una delle due tipologie di vendita all'estero è influenzata anche dalla politica commerciale intrapresa dall'azienda. Se essa, infatti, gestisce soltanto marchi commerciali l'ingresso nei mercati esteri passa anche attraverso l'esportazione del campionario, ma se l'azienda detiene insegne commerciali nel proprio portafoglio sarà esclusivamente utilizzata la rete di vendita.

L'attuale tendenza della distribuzione italiana si differenzia in base alle dimensioni e alle strategie della singola impresa di abbigliamento considerata. Emergono, infatti, percorsi di internazionalizzazione diversi: le aziende del lusso adottano un approccio estensivo mirando a fare ingresso in un numero sempre più alto di Paesi con localizzazioni esclusive nei centri città; le imprese medie adottano invece una internazionalizzazione intensiva attraverso un'espansione estera capillare con l'obiettivo di ottenere la riconoscibilità dell'insegna.

Lo stesso accade anche per la scelta del mercato estero nel quale fare ingresso. L'omogeneizzazione dei gusti moda e l'emergere di una clientela trasversale che consente una segmentazione transnazionale stimola ad internazionalizzare le reti distributive anche in Paesi che prima sembravano inaccessibili. Nelle fasi di prima internazionalizzazione i mercati di riferimento sono principalmente quelli europei ovvero quelli che tradizionalmente presentano minori rischi commerciali. Successivamente ad essi si affiancano, in un'ottica globale, gli Stati Uniti e il Giappone (la cui attrattività deriva dall'enorme potenzialità e vastità del mercato), e sempre più spesso anche i mercati emergenti (soprattutto la Cina e la Russia) che vengono sempre più spesso visti come mercati da "colonizzare". La competizione nel settore moda è globale e il sistema distributivo italiano, che parte svantaggiato per motivi strutturali (di cui al paragrafo successivo), sta cercando di far fronte all'evoluzione in corso creando reti di negozi all'estero.

Attualmente questo fenomeno comincia ad avere una certa diffusione (molte catene distributive nascono già consapevoli di doversi confrontare con i mercati esteri), anche se questo tipo di internazionalizzazione è per ora limitato ad un numero ristretto di imprese.

## 2.1 I problemi di internazionalizzazione legati alla frammentazione e alla dimensione delle imprese italiane

Da quanto appena visto risulta che attualmente in Italia il fenomeno dell'internazionalizzazione distributiva coinvolge principalmente le imprese che

si integrano a valle e che creano una propria rete di vendita. Da ciò deriva che la struttura produttiva del tessile-abbigliamento (stadio produttivo di beni intermedi) influenza le modalità e le potenzialità di espansione all'estero delle aziende italiane.

Considerando i principali Paesi dell'Unione Europea, l'Italia con il 95% di imprese al di sotto di 10 addetti, detiene il primato della frammentazione produttiva (ICE Area studi, 2005), e questa debolezza dimensionale si ripercuote inevitabilmente in una difficile internazionalizzazione. Anche se il progresso tecnologico e la diminuzione delle spese di trasporto hanno permesso una forte riduzione delle risorse necessarie all'internazionalizzazione, le piccole imprese risultano ancora oggi poco inclini a intrattenere rapporti commerciali all'estero o a collegarsi a reti di fornitura internazionale. Esse con limitate risorse finanziarie e una cultura di impresa legata molte volte al controllo familiare, sono spesso tagliate fuori dalla possibilità di internazionalizzarsi e sostenere i rischi connessi a queste operazioni. L'ignoranza delle tecniche esportative, l'assenza di elevate competenze manageriali, l'insufficiente conoscenza dei possibili sbocchi all'estero e delle formalità doganali, spesso le scoraggia di fronte alle possibilità di operare nei mercati esteri.

Per le PMI i tentativi di internazionalizzazione hanno maggiori possibilità di successo se coordinati mediante l'aggregazione del sistema produttivo locale ad esempio nei distretti industriali (tramite forme cooperative, consorzi, oppure tramite la realizzazione di *trust*, consorzi o gruppi di acquisto) o mediante la collaborazione con altre imprese. Come riporta lo studio presentato nella seconda Conferenza nazionale sul Commercio Estero (ICE Area studi, 2005), infatti, la propensione ad esportare è maggiore nelle categorie dimensionali più elevate (nel 1997, l'84,7% delle grandi imprese vendeva parte dei suoi prodotti all'estero, e solo il 69,3% di quelle medie e il 56,5% di quelle piccole; nel 2000 il 92% di quelle grandi vendeva parte dei suoi prodotti all'estero a fronte dell'83% di quelle medie e di solo il 61% delle piccole imprese) e si concretizza spesso in una gestione internazionale sia della produzione che della distribuzione.

Risulta evidente che l'internazionalizzazione distributiva (soprattutto quando i flussi di esportazione vengono sostituiti dagli investimenti diretti all'estero) comporta dei fattori di rischio superiori a quelli della produzione. Trovare un'adeguata localizzazione per un punto vendita e costruire un'offerta commerciale capace di interpretare i gusti locali è sicuramente più difficile che trovare un impianto industriale adatto per delocalizzare la produzione. L'azienda distributiva, inoltre, si deve confrontare con i regolamenti e le norme commerciali (l'uso del territorio, gli orari di apertura, la concessione delle licenze) che possono vincolare l'entrata in un nuovo mercato ponendosi come vere e proprie barriere all'entrata. A volte è la loro stessa struttura a creare problemi; ad esempio la dimensione dell'impresa può essere troppo piccola



per produrre le quantità e gli assortimenti richiesti dalla clientela estera, la mancanza di fondi da destinare per studi sul mercato oppure la difficoltà nel reperire agenti esteri per la rappresentanza.

Le piccole dimensioni condizionano anche la capacità di raggiungere Paesi distanti. Nelle classi dimensionali medio-basse (al di sotto dei 50 addetti) oltre il 62% delle imprese esporta in aree vicine come Unione Europea e Europa centro-orientale. Viceversa, in media solo il 38% delle imprese al di sotto dei 50 addetti raggiunge mercati extra-europei a fronte del 60% delle imprese delle altre categorie. Appare infatti evidente la relazione inversa esistente tra i costi e i rischi di entrata in un mercato estero (soprattutto se quest'ultimo è distante geograficamente e culturalmente) e le dimensioni dell'impresa. Questo deriva da varie ragioni: innanzitutto dalla scarsa possibilità di accedere alle risorse finanziarie e tecnologiche (oltreché logistiche) che ne consentono l'ingresso nei mercati così lontani, ed inoltre dalla spesso assente spinta a creare reti distributive così disperse in mancanza di un canale già consolidato nei mercati più vicini. L'orientamento geografico delle esportazioni delle piccole imprese è però in trasformazione e sembra cominciare a rispondere ai cambiamenti in corso nel commercio internazionale (l'Asia orientale, è infatti, l'area dove negli ultimi due anni la loro quota è cresciuta maggiormente).

Dall'analisi delle dimensioni e della localizzazione delle imprese di abbigliamento emerge anche una certa volatilità delle scelte di internazionalizzazione. Come evidenziato dal Rapporto ISTAT 2002 (che si riferisce ad un'indagine sulle aziende esportatrici nel periodo 1997-2001) circa un quarto delle imprese che hanno esportato in un dato anno non ha svolto attività di esportazione nell'anno immediatamente successivo e allo stesso modo circa un quarto delle imprese esportatrici in un dato anno non aveva svolto tale attività nell'anno precedente. Tale situazione dimostra che spesso la decisione scaturisce della volontà di sfruttare un'opportunità contingente emergente da un particolare mercato e non di un orientamento strategico di lungo periodo. Questa eccessiva mobilità le penalizza in quanto a sostenimento di costi ma anche in riduzione delle *performance* ottenibili dall'operazione (le aziende che hanno esportato per più anni hanno avuto un incremento delle esportazioni più forte, quasi il 25%), oltreché di prospettive di crescita (indagine del Mediocredito Centrale 1998-2000).

Da questa analisi consegue che il raggiungimento di una maggiore presenza internazionale delle imprese di abbigliamento italiane passa necessariamente da una loro crescita dimensionale (da ottenersi in modo diretto oppure attraverso acquisizioni).

Il passaggio dall'impresa indipendente ad una maggiore integrazione tra gli attori della filiera (come ricordato nei paragrafi precedenti) rappresenta, infatti, un'importante opportunità per le aziende italiane sia per una loro af-

fermazione nazionale (in coerenza all'evoluzione della distribuzione moderna), sia per la loro presenza internazionale.

## 2.2 L'internazionalizzazione passiva attraverso l'ingresso di catene straniere in Italia

La concentrazione dei canali distributivi non è l'unico cambiamento che sta coinvolgendo la struttura dell'abbigliamento italiano, ma un'altra evoluzione sta attraversando lo scenario competitivo: l'ingresso di molti operatori stranieri in Italia. Fino a pochi anni fa questo fenomeno veniva visto soltanto come una eventuale ipotesi di sviluppo della concorrenza nel segmento alto di mercato, oggi invece rappresenta una realtà sempre più diffusa sia nel lusso che nel *mass market*. L'ingresso di numerose catene distributive in Italia (non solo del settore dell'abbigliamento ma anche del food, si può stimare che il peso sui principali mercati di consumo ormai si attesti su almeno il 50%) dimostra, infatti, che i tempi stanno cambiando e che le barriere che prima racchiudevano il mercato italiano dall'ingresso di stranieri sono state ormai parzialmente eliminate.

Nel settore dell'abbigliamento, in particolare si sta assistendo ad una rapida diffusione di una numerosa e capillare presenza di gruppi stranieri in Italia: gli spagnoli Zara e Mango, gli svedesi H&M, i francesi Celio e Kiabi sono solo gli esempi più rilevanti. Questa internazionalizzazione passiva non deve però essere considerata un fattore che impatta negativamente sul sistema moda italiano; rappresenta invece uno stimolo all'innovazione e un maggiore impulso alla concorrenza, diventando così un fattore di accelerazione della modernizzazione della struttura distributiva.

Molti sono i fattori che fino ad oggi hanno ritardato il fenomeno dell'ingresso degli stranieri in Italia.

Innanzitutto la frammentazione distributiva, prima descritta, ha svolto il ruolo di difesa della distribuzione locale. Le imprese estere, infatti, solitamente sono più attive nei settori con alte economie di scala e poco attratte da una struttura di mercato eccessivamente polverizzata.

In secondo luogo gli instabili equilibri competitivi accompagnati da una loro difficile previsione facevano apparire il mercato italiano come troppo rischioso e poco affidabile in termini di prospettive di *performance*.

Infine, le barriere legislative circa le limitazioni date ai punti vendita di grandi dimensioni accompagnate dai vincoli burocratici legati all'ottenimento di permessi, agibilità, licenze edilizie e dalla scarsa disponibilità di buone *location* hanno ostacolato qualsiasi tipo di progetto di ingresso in Italia. Non soltanto l'ingresso presentava molteplici problemi, ma anche la costruzione e il mantenimento di una posizione stabile appariva come una strategia poco praticabile.

Oggi molti di questi ostacoli sono venuti meno. La presenza dei piccoli operatori indipendenti si è molto ridotta e la tendenza generale spinge verso una sempre più forte concentrazione distributiva; inoltre, la recente, seppur parziale, liberalizzazione della distribuzione introdotta dalla normativa sul commercio (la riforma Bersani) hanno fortemente ridotto le barriere che si opponevano all'ingresso e all'orientamento di aziende estere in Italia.

Parallelamente, dall'analisi dell'omogeneizzazione dei bisogni e dell'evoluzione del mercato interno, emergono anche dei veri e propri incentivi ad entrare in Italia. Il mercato ha una dimensione interessante (anche se la spesa pro-capite si è ridotta), e soprattutto la presenza di poche catene nazionali reattive e di pochi *competitor* ben organizzati lascia ampi spazi di conquista per i grandi *retailer* stranieri. I loro modelli gestionali sono spesso più evoluti di quelli italiani e la loro già consolidata esperienza internazionale ha spesso garantito loro *performance* positive fin dalle fasi iniziali.

A differenza del segmento alto di mercato e del lusso nel quale le aziende italiane hanno già una storia consolidata e affermata, il settore del pronto moda ha subito una forte spinta alla modernizzazione dall'ingresso in Italia da parte delle aziende straniere. La diffusione delle catene e dell'affiliazione in *franchising* hanno avuto un notevole impulso dal confronto diretto con i *competitor* internazionali. Prima dell'apertura del mercato, infatti, soltanto Benetton e pochi altri casi isolati adottavano il sistema della catena specializzata in abbigliamento di tendenza con un buon rapporto prezzo/qualità. La *leadership* della distribuzione tradizionale ha subito una forte riduzione (secondo i dati di Sita-Nielsen in Italia la quota di mercato detenuta dai negozi indipendenti si ridurrà al 46% nei prossimi anni) a favore del consolidamento di imprese a succursali (secondo i dati dell'Osservatorio Nazionale del Commercio il saldo positivo tra aperture e chiusure registrato negli ultimi anni è in maggior parte imputabile alle catene). Questi cambiamenti, per molti versi indotti dall'esterno, attestano l'emergere di una rinnovata logica di gestione del comparto dell'abbigliamento di media gamma, strutturato sempre più spesso in catene distributive che, malgrado in molti casi siano ancora locali, iniziano a porre le fondamenta per un futuro sviluppo oltre frontiera.

### 3. *Le catene distributive di abbigliamento italiane*

La presenza di catene di abbigliamento è un fenomeno già affermato da alcuni anni in Italia, ma solo recentemente ha avuto un forte sviluppo sia in termini numerici, sia nel coinvolgimento di tutte le fasce di mercato. Mentre nel settore del lusso i principali marchi hanno sempre focalizzato la loro attenzione strategica sull'apparato distributivo (sia come canale di vendita che come mezzo di comunicazione) e in particolare nella gestione di una rete di punti vendita monomarca sotto la stessa insegna; nella fascia media e bassa del mer-

cato per molto tempo è rimasta inalterata la presenza dei negozi indipendenti. Poi l'evoluzione del settore, in seguito a fattori endogeni ed esogeni, ha portato alla costituzione di reti di negozi accomunati non soltanto dalla stessa insegna, ma anche dalla stessa strategia commerciale e da un'immagine coordinata.

Analizzando nello specifico i cambiamenti intervenuti negli ultimi anni nel settore moda in Italia si nota quali in particolare hanno spinto verso la creazione del modello gestionale delle catene accelerandone la diffusione. Essi sono riconducibili principalmente a:

- L'affermazione di marchi e *griffes* nuovi e il generale spostamento dell'offerta da prodotti standardizzati e di massa ad articoli più specializzati e personalizzati in grado di rispondere in modo più puntuale ai fabbisogni di segmenti sempre più complessi di domanda (Saviolo S., Testa S. 2006);
- Il riorientamento dei produttori verso tecnologie e processi organizzativi flessibili in grado di consentire la produzione per piccoli lotti in tempi ridotti (Saviolo S., Testa S. 2006);
- La presenza simultanea nel mercato distributivo di canalizzazioni diverse che, nonostante una strategia industriale volta a verificare in modo costante il posizionamento dei propri marchi, ha comportato problemi in ordine alla corretta percezione della *griffe* da parte del consumatore (Cristini G. 2005);
- Il passaggio da un'impresa industriale fortemente integrata volta a massimizzare le economie di scala (Saviolo S., Testa S., 2006) a una fondata sulla flessibilità e sull'integrazione con altri attori secondo modalità reticolari (a monte e a valle).

Le catene italiane spesso hanno seguito percorsi di creazione diversi (l'integrazione a valle di un marchio industriale, oppure lo sviluppo di un'insegna commerciale) e molte volte si sono affermate con logiche di gestione differenti. Ciò che le accomuna è invece rappresentato da un duplice orientamento strategico: massimizzare contemporaneamente sia l'efficacia dell'offerta sia l'efficienza interna.

Le considerazioni sull'offerta non possono prescindere dalle valutazioni circa l'evoluzione dei gusti del consumatore e dal maggior orientamento sul fattore prezzo. Di conseguenza la gestione delle tendenze moda, dell'assortimento e dell'identità di insegna sono diventati aspetti fondamentali per qualsiasi azienda che intenda mantenersi competitiva. Dall'altra l'efficienza passa sempre più spesso dalla riconsiderazione dell'intera *supply chain* in un'ottica di minimizzazione dei costi totali (a partire dall'internazionalizzazione e dalla flessibilità delle fonti di approvvigionamento) e di gestione ottimale della logistica.

Le esigenze di velocità operativa (soprattutto riferibili al segmento della "*quick fashion*") e la necessità di concentrarsi sulle due variabili sempre più

importanti nel settore della moda, *brand* e distribuzione, spingono le aziende a potenziare sia le componenti immateriali del prodotto (comunicazione, rispondenza alle tendenze moda e *style*) sia la loro presenza sul territorio. L'analisi del panorama distributivo italiano dimostra che le filosofie di gestione si stanno avvicinando verso le stesse leve strategiche, ma che d'altra parte gli aspetti operativi che li implementano sono spesso diversi e differenzianti. Per questo motivo, nel considerare gli aspetti caratterizzanti delle catene di abbigliamento italiano, si è fatto riferimento in particolare ad un campione di sette imprese che, per fatturato e tassi di crescita, si dimostrano come le più affermate nel settore e con le maggiori prospettive di sviluppo.

|                                    | Tipologia di catena   | Numero insegne o brands | Segmento di mercato   | Distribuzione  |
|------------------------------------|---|-------------------------|---|--|
| <b>Diesel (Only the brave)</b>     | Distributore non integrato a monte  | 5                       | Abbigliamento sportivo uomo donna. Fascia media, medio-alta           | Negozi monomarca, punti vendita multimarca, <i>flagship store</i>                              |
| <b>Liu.Jo</b>                      | Produttore integrato a valle  | 3                       | Abbigliamento donna. Fascia alta                                      | Negozi monomarca in Italia, punti vendita <i>multibrand</i> nel resto del mondo, <i>corner</i> |
| <b>Patrizia Pepe</b>               | Distributore non integrato a monte  | 1                       | Abbigliamento donna. Fascia alta                                      | Negozi monomarca, show room, negozi multibrand   |
| <b>Replay (Fashion Box)</b>        | Distributore non integrato a monte  | 4                       | Abbigliamento sportivo uomo donna. Fascia media, medio-alta           | Negozi monomarca, multimarca, <i>flagship store</i>  |
| <b>Stefanel Group</b>              | Produttore integrato a valle  | 3                       | Abbigliamento donna. Fascia media                                     | Negozi monomarca (gestione diretta e in <i>franchising</i> ), <i>corner</i>                    |
| <b>Terranova (Teddy)</b>           | Distributore <i>retail</i> e all'ingrosso (l'integrazione a monte è poco rilevante: meno del 10%) | 6                       | Abbigliamento giovane uomo e donna. Fascia media a prezzi competitivi | Negozi monomarca (gestione in conto vendita), ingrossi   |
| <b>Vestebene (Gruppo Miroglio)</b> | Produttore integrato a valle  | 5                       | Abbigliamento donna. Fascia media e medio-alta                        | Negozi multimarca, <i>corner</i> e monomarca   |

Tabella 10: Il profilo di alcune catene di abbigliamento italiane  
Fonte: *Elaborazione su informazioni aziendali*

Le aziende qui sopra considerate appartengono a segmenti e fasce di mercato diverse: lo *sportswear* (Diesel e Replay) l'abbigliamento femminile di fascia alta (Liu.Jo e Patrizia Pepe), di fascia media (Stefanel e Vestebene) e l'abbigliamento *casual low cost* (Terranova).

Le prime due categorie di aziende focalizzano principalmente l'attenzione sulla capacità creativa e sulla ricerca nell'area prodotto sia nello stile sia nella qualità. I loro punti di forza sono caratterizzati dal *brand equity*, supportato anche dagli investimenti in immagine e in comunicazione, e dalla gestione di una rete distributiva capace di trasmettere i valori di esclusività e di ricercatezza dell'azienda. Solitamente sono utilizzati negozi monomarca di proprietà e *flagship* nelle vie più rappresentative delle città come veicolo di comunicazione e fonte di notorietà per l'azienda. Come si vedrà anche nella tabella successiva, la numerosità dei punti vendita monomarca è ridotta (a parità delle altre variabili dimensionali) in proporzione alle catene di media e bassa fascia di mercato (sia nazionali che internazionali). Questo fenomeno è attribuibile al fatto che mentre queste ultime realizzano una politica distributiva orientata alla capillare presenza sul territorio, le aziende di più alto livello puntano invece sulla qualità (e non sulla quantità) dei punti vendita. Inoltre, tra l'alternativa tra la gestione in proprietà e quella in *franchising*, queste aziende si vedono sempre più favorevoli alla prima.

Dall'analisi dei canali distributivi si arriva anche alla conclusione che spesso nel segmento alto di mercato non c'è piena coincidenza tra il marchio e l'insegna, aspetto che invece caratterizza frequentemente le catene di pronto moda, ma che c'è un diffuso utilizzo dei punti vendita *multibrand*, dei *corner* e degli *shop in shop* all'interno dei negozi di grandi superfici. La presenza della distribuzione multimarca spesso è attribuibile all'orientamento di vendita adottato in passato; negli anni '80 e '90 (nei quali ad esempio Diesel e Replay erano già attive), infatti, ancora non era percepita l'esigenza di svilupparsi attraverso negozi monomarca, poi nel tempo, si è affermata la convinzione che per vendere meglio e per rendere più accattivante il prodotto era necessario creare una propria identità attraverso un'insegna che racchiudesse l'assortimento e il *concept* dell'azienda. Per questo motivo lo sviluppo attuale di queste aziende è principalmente orientato all'apertura di monomarca che visualizzano il prodotto e che creano un legame tra la *store image* e la marca commerciale.

Le altre due categorie di aziende mirano invece ad un'offerta riconoscibile soprattutto per il rapporto competitivo qualità/prezzo anziché dalle caratteristiche stilistiche di riconoscibilità. Le produzioni sono parzialmente standardizzate per mantenere bassi i costi di produzione ma mantengono un forte orientamento verso l'adeguamento alle mutevoli tendenze moda. Proprio la consapevolezza della fugacità dei gusti del mercato le porta a gestire le fasi produttive e logistiche in un'ottica di minimizzazione non solo del tempo di



attraversamento del capo di abbigliamento nelle fasi di lavorazione, ma bensì dell'intero *lead time*. Le aziende esponenti della “*quick fashion*”, ovvero del pronto moda che integrano collezioni *flash* infra-stagionali, fanno appunto leva sugli aspetti legati al numero di collezioni che sono in grado di produrre e alla velocità di riassortimento. Tali risultati sono conseguiti con un'attenta valutazione delle fasi a monte della vendita. Mentre Teddy e Stefanel non integrano la fase produttiva (anche se mantengono rapporti diretti e continuativi con i terzisti) Miroglio rappresenta l'emblema italiano del *retailer* totalmente integrato. Questo gruppo, fondato nel 1947 e che in origine era un'azienda che si occupava solo di produzione, da circa dieci anni ha deciso di integrare a valle le attività di *retailing*. Attualmente la filiera del gruppo presenta tre divisioni: filature, tessile e abbigliamento (costituito principalmente da monomarca); e anche le fasi produttive delocalizzate nei Paesi a basso costo sono realizzate attraverso investimenti diretti all'estero.

Le catene qui sopra descritte sono unite anche dall'intento di operare contemporaneamente su segmenti e nicchie di mercato diverse. A parte il caso di Patrizia Pepe che focalizza l'intera attività sul *core business*, le altre diversificano la propria offerta attraverso la gestione di un vario *brand portfolio*. La segmentazione nell'abbigliamento femminile solitamente è per fasce d'età (oltretutto per taglie), nello *sportswear* invece si basa sullo stile e la creatività delle collezioni.

### 3.1 Il confronto con i *competitor* internazionali

L'accesa competizione presente nel settore dell'abbigliamento porta ad un confronto sempre più trasversale tra le aziende. La polarizzazione del mercato verso le fasce alte e le fasce basse crea non solo un riposizionamento delle aziende del segmento di fascia media ma anche un ripensamento degli elementi distintivi delle aziende del lusso e quelle del *low cost*. Mentre le aziende di fascia alta stanno sempre più percependo la necessità di coniugare i propri valori con quelli di competitività, velocità ed efficienza delle fasce medio-basse, queste ultime stanno cercando di acquisire i valori di immagine, stile e qualità per far fronte all'emergere di una clientela più complessa e più difficilmente identificabile nei tradizionali criteri di segmentazione. Di fronte alla crisi del mercato e all'evoluzione del consumatore (più sensibile alla qualità e soprattutto al prezzo) i gruppi di fascia media e medio bassa del mercato hanno saputo aggiungere ai prezzi contenuti, al servizio veloce, alle collezioni multiple, alle spedizioni settimanali – tradizionali punti di forza – valori rubati alla fascia più alta: prodotti moda, *glamour*, un certo tipo di comunicazione. Per questo motivo sempre più spesso anche le aziende appartenenti a segmenti diversi si trovano a competere nello stesso scenario.



Le aziende internazionali esaminate nel precedente capitolo (alle quali in questa analisi si aggiunge anche la spagnola Mango) rappresentano dei vari e propri *benchmark* di settore: le quote di mercato e i tassi di crescita registrati negli ultimi anni, nonostante la crisi del settore, le incoronano a *leader* internazionali. Visto il loro posizionamento e le loro strategie di mercato, questi gruppi sono classificabili come catene di pronto moda di fascia medio-bassa. I loro modelli gestionali sia sul lato distributivo ma soprattutto logistico e informatico rappresentano a tutt'oggi degli esempi di riferimento per molte aziende, soprattutto per quelle che intendono gestire contemporaneamente i *trade off* dati dal contenimento della velocità di risposta al mercato e dalla riduzione dei costi, dall'aumento della qualità e della produttività, della gestione della varietà e dell'efficienza. In particolare gli aspetti legati alla realizzazione di un sistema integrato finalizzato alla *Quick Response*, alla gestione informatizzata della rete, all'equilibrio di canale, sono gli elementi che maggiormente stanno coinvolgendo un sempre più ampio numero di imprese italiane.

Quelli adottati da questi *retailer* internazionali sono considerati dei veri e propri "modelli di *business* vincenti" reputandoli sistemi da cui prendere insegnamento soprattutto nel pronto moda italiano. In particolare uno studio sulle aziende di abbigliamento italiane (condotto da Tamburrini F. e descritto nel *CorriereEconomia* del 11/07/05) riporta due possibili percorsi di sviluppo futuro: il modello basato sul *format* distributivo, e sulle variabili prezzo e prodotto, distribuito in negozi di proprietà ad alta velocità di riassortimento, ovvero la cosiddetta "via italiana al modello Zara" (*PambiancoWeek* del 15/07/05); oppure il modello basato sulla marca e sul servizio, già ben rappresentato dal settore del lusso e dalle aziende che operano nelle nicchie del *Made in Italy*.

Le tendenze evolutive del settore inducono quindi le catene italiane a concentrarsi sugli stessi elementi chiave che caratterizzano quelle internazionali:

- Posizionamento di immagine distintivo (e spesso "democratico");
- Studio del prodotto in un'ottica globale;
- Forte attenzione strategica nella fase *retail*;
- Logica del miglioramento continuo in quanto a logistica, organizzazione e tecnologie;
- Razionalizzazione dell'offerta commerciale (stretto *range* di stili e di prezzo all'interno dello stesso *brand*);
- Forte orientamento internazionale.

Dall'analisi condotta sulle aziende italiane si nota che nonostante le logiche di gestione stanno orientandosi verso gli stessi obiettivi, ancora esistono molti aspetti che le differenziano rispetto ai grandi gruppi internazionali. In particolare le italiane sono ancora oggi svantaggiate sotto il profilo dimensionale.

|                               | Fatturato |       | Numero punti vendita |                     |
|-------------------------------|-----------|-------|----------------------|---------------------|
|                               | 2004      | 2003  | Monomarca            | Multibrand e corner |
| <i>Diesel(Only the brave)</i> | 1.004,0   | 787,5 | 173                  | 5.500               |
| <i>Liu.fo</i>                 | 58,0      | 42,5  | 20                   | 550                 |
| <i>Patrizia Pepe</i>          | 69,0      | 53,5  | 27                   | 1.000               |
| <i>Replay (Fashion Box)</i>   | 230,0     | 200,0 | 220                  | 6.200               |
| <i>Stefanel Group</i>         | 240,3     | 228,7 | 642                  | -                   |
| <i>Teddy</i>                  | 251,0     | 203,0 | 420                  | -                   |
| <i>Vestebene (Miroglìo)</i>   | 875,0     | 882,0 | 833                  | 500                 |

|                            | Fatturato |          | Numero punti vendita |                     |
|----------------------------|-----------|----------|----------------------|---------------------|
|                            | 2004      | 2003     | Monomarca            | Multibrand e corner |
| <i>Benetton</i>            | 1.686,0   | 1.859,0  | 5.000                | -                   |
| <i>Gap<sup>1</sup></i>     | 12.479,5  | 12.802,0 | 3.022                | -                   |
| <i>H&amp;M<sup>2</sup></i> | 6.017,0   | 5.331,6  | 1.068                | -                   |
| <i>Mango</i>               | 1.055,4   | 1.002,0  | 768                  | -                   |
| <i>Zara</i>                | 5.670,4   | 4.598,9  | 2.244                | -                   |

Tabella 11: Il confronto tra le catene di abbigliamento italiane e le aziende *benchmark* del settore (valori espressi in milioni di euro)

Fonte: *Elaborazione sui dati aziendali*

Nonostante le aziende italiane scelte nel campione siano quelle di maggior successo e con i maggiori tassi di crescita, tuttavia registrano delle *performance* in termini di fatturato molto al di sotto di quelle ottenute dalle catene straniere. Le aree critiche legate alle dimensioni di questi gruppi sono principalmente la capacità distributiva (lo si nota anche dal confronto sulla numerosità dei punti vendita monomarca), le risorse manageriali e le disponibilità finanziarie (questi grandi *retailer* internazionali sono tutti quotati in Borsa tranne Mango), elementi che le avvantaggiano in quanto ad efficienza e competitività.

Le aziende italiane descritte, per la maggior parte ascrivibili alla categoria delle aziende medie, sono invece obbligate a seguire uno sviluppo maggiormente controllato e basato sui propri mezzi finanziari. Ciò che invece le avvantaggia è la loro flessibilità operativa e la cosiddetta componente “emozione” percepibile dall’identità di marchio e dalla maggiore libertà creativa. La

<sup>1</sup> Il tasso di cambio utilizzato per il 2004 (29/01/05 giorno di chiusura dell’esercizio) è 1 \$ = 0,7672 €, e per il 2003 (al 31/01/04) 1 \$ = 0,7632 €.

<sup>2</sup> Il tasso di cambio utilizzato per il 2004 (alla data del 30/11/04 giorno di chiusura dell’esercizio) è 1 SEK = 0,1121€ e per il 2003 (al 29/01/03) 1 SEK = 0,1105 €.

possibilità di adottare una distribuzione selettiva e un orientamento verso la qualità e la riconoscibilità dello stile è infatti attuabile soltanto quando l'obiettivo strategico non è soltanto la quantità (capillare presenza di punti vendita, estesa composizione dell'assortimento, grandi numeri di produzione per ottenere le economie di scala), ma soprattutto l'identità.

Il percorso ottimale di evoluzione dei marchi del settore moda, alla luce dei cambiamenti imposti dal mercato, sembra essere quello nel quale si riesce a coniugare sia la dimensione che l'emozione. Nel prossimo futuro infatti ci si aspetta da un lato un riposizionamento in termini di immagine delle catene internazionali (campagne pubblicitarie, *restyling* dei *megastore*) e dall'altro una crescita da parte delle aziende di abbigliamento italiano. Le ottime potenzialità di sviluppo di queste ultime fanno apparire tale fenomeno già in corso di realizzazione. Tra quelle analizzate quelle più avvantaggiate sono Diesel e Replay (il cui successo è dovuto alla loro capacità di coniugare i fattori vincenti del lusso con un competitivo sistema aziendale e al fatto di operare in un settore in forte crescita) che già vantano tassi di redditività e patrimonializzazione molto elevati oltreché una forte capacità creativa in termini di prodotto e di immagine. Stefanel, Teddy, e Vestebene che adottano una politica di segmentazione e un posizionamento simile a quello dei grandi *retailer* internazionali, stanno molto investendo nell'area *retail* e hanno buone prospettive di espandersi ulteriormente e sottrarre quote di mercato ai loro principali *competitor*. Liu.Jo e Patrizia Pepe sono tra le aziende esaminate quelle a minor fatturato, esse hanno però registrato degli alti tassi di crescita (rispettivamente il 36 e il 30% rispetto all'anno precedente) e presentano forti prospettive di crescita. È opportuno osservare che queste ultime aziende si stanno posizionando sempre più in una fascia alta di mercato e la crescita che ricercano non è orientata a raggiungere un vasto numero di punti vendita nel mondo, come invece fanno le altre, ma quello di massimizzare la loro presenza nelle "vie della moda" con negozi caratterizzati dal loro stile esclusivo.

Anche l'aspetto distributivo presenta delle differenziazioni tra le catene italiane e quelle internazionali, le prime utilizzano solitamente oltre al canale dei punti vendita monomarca anche quello dei negozi *multibrand* e dei *corner* nei *department stores* stranieri; le seconde concentrano l'offerta commerciale nei negozi con la propria insegna commerciale.

#### 4. *L'analisi di due forme di specializzazione: il pronto moda low cost e il pronto programmato di qualità attraverso due casi aziendali italiani di successo*

L'offerta commerciale sempre più diversificata porta con sé l'evolversi di modelli gestionali tra loro diversi. Anche analizzando il settore del pronto moda si possono identificare delle catene di abbigliamento che adottano una politica produttiva e commerciale diversa.

Il punto di partenza comune risponde all'esigenza di affrontare contemporaneamente tre sfide (Richardson J., 1996):

- Disporre di informazioni più sensibili per proporre al mercato collezioni e prodotti in linea con le attese;
- Velocizzare il ciclo dell'ordine, riducendo il *lead time* del prodotto;
- Accrescere la flessibilità, riducendo i costi derivanti dall'integrazione della funzione commerciale, ma mantenendo forte il controllo delle leve di marketing a sostegno del *brand* e del prodotto.

Tali elementi, riconducibili all'adozione di modelli reticolari flessibili e alla logica della *Quick Response* sono implementati secondo impostazioni diverse in base al tipo di prodotto offerto al pubblico. Da una parte si hanno prodotti standardizzati, caratterizzati da modesti elementi moda collocati nella fascia medio-bassa di mercato, dall'altra prodotti che si connotano sempre di più di elementi di creatività e di originalità che si pongono ad un livello di prezzo decisamente più alto. Di conseguenza è possibile identificare due diverse categorie di catene di abbigliamento: quelle del "low cost" e quelle del "pronto-programmato di qualità". Le prime, maggiormente orientate verso un mercato di massa e a bassa densità di emozione, rappresentano il prototipo italiano del grande *retailer* internazionale: aziende *multibrand* che controllano una crescente rete distributiva, che investono in logistica e ricercano la minimizzazione del costo totale di prodotto sfruttando le economie di scala e delocalizzando buona parte della produzione complessiva. Le seconde, invece, sembrano rappresentare un modello commerciale ibrido che cerca di coniugare la qualità e la ricercatezza del *Made in Italy* (tanto è vero che mantengono la produzione in Italia particolarmente legata ai distretti del tessile abbigliamento) attraverso la predisposizione di collezioni stagionali con le regole della "moda veloce".

Le diversità manifestata nel diverso posizionamento dell'offerta commerciale si ripercuote infatti in strategie diverse nell'approccio di marketing, ma soprattutto nella gestione dei valori associati al prodotto. Il carattere di innovatività delle catene che puntano sulla qualità che deriva dalla volontà di orientare il mercato verso la propria offerta attraverso la proposizione di uno stile distintivo e anticipatore di tendenze, si alterna alla capacità recettiva di adeguarsi a quanto già manifestato dal mercato delle catene a basso costo. Di conseguenza l'input di produzione assume canali diversi: nel primo caso interno, in quanto è l'azienda stessa che partecipa alla formazione delle tendenze moda, nel secondo esterno, in quanto è il cliente nelle sue manifestazioni di acquisto che dà l'avvio al processo di progettazione e riassortimento della collezione.

Nella tabella qui sotto riportata sono elencati gli elementi caratterizzanti che discendono da queste due diverse impostazioni.

|  | <i>PRONTO MODA LOW COST</i>  | <i>PRONTO-PROGRAMMATO DI QUALITÀ</i>  |
|--|--|---|
| <b>Posizionamento di mercato</b>                   | Medio, medio-basso   | Alto  |
| <b>Strategia commerciale</b>                       | Follower   | Ideatore di tendenze  |
| <b>Tempistica delle collezioni</b>                 | Rapida e posticipata rispetto alla stagione  | In parte anticipata (tradizionali collezioni stagionali) in parte integrata da mini collezioni infra-stagionali |
| <b>Approccio di marketing strategico</b>           | Pull. Risponde velocemente ai bisogni manifestati dai clienti                                    | Push. Anticipa i bisogni dei clienti  |
| <b>Core competence</b>                             | Capacità di interpretare i bisogni e le tendenze di mercato                                      | Creatività stilistica   |
| <b>Ruolo dei clienti come fonte di innovazione</b> | Importante. Punto di partenza del circuito informativo finalizzato alla realizzazione stilistica | Pericoloso, rischio di banalizzazione   |
| <b>Punti di forza</b>                              | Ampiezza dell'offerta commerciale, velocità di riassortimento                                    | Focalizzazione dell'offerta commerciale. Identità stilistica associata al <i>brand</i>                          |

Tabella 12 : Le due forme di specializzazione delle catene italiane  
 Fonte: *Adattato da Simoni C. 2003*

Il modello produttivo-creativo appare come la differenza più evidente delle due catene. Ad esso corrisponde una differente gestione delle attività *core*. Da un lato si privilegiano gli investimenti in logistica, e tecnologie produttive; dall'altro si concentra le risorse nella divisione Ricerca e Stile e nella comunicazione (sia istituzionale che non). La logica di fondo è che nel caso delle catene *low cost* l'obiettivo finale consiste nel rendere la propria offerta coerente con l'evoluzione del mercato, in quelle di più alto posizionamento consiste invece nel dare al mercato un prodotto coerente con lo stile che ne identifica il marchio. A queste due ottiche corrispondono due approcci produttivi diversi.

Nel primo caso il cuore strategico della catena è rappresentato dalla distribuzione come luogo fisico nel quale conoscere e farsi conoscere sul mercato. Accanto ad esso si colloca la capacità di interpretare le manifestazioni del consumatore e gestirle come *feedback* della collezione e come nuovo input stilistico. In questo modello i produttori (confezionisti e terzisti) rimangono totalmente esclusi dal circuito informativo della moda in quanto spesso è l'azienda distributrice (che controlla direttamente o indirettamente gli anelli a monte della filiera) a definire i modelli da produrre ed essi diventano dei meri esecutori senza alcun compito creativo.

Nel secondo caso, invece, le attività strategiche sono quelle riconducibili alla definizione stilistica e produttiva. L'attenzione sulla qualità del prodotto che ne definisce il più alto posizionamento si concentra su una continua ricerca stilistica che mira a coniugare i valori del *Made in Italy* con quelli della creatività. L'attenzione verso i dettagli e le finiture caratterizza il *brand* di un'identità propria che si distacca dalla realizzazione dei prodotti standardizzati e in serie del *low cost*. Mentre queste ultime, infatti, si rivolgono ad un mercato di massa e indifferenziato, le aziende sopra menzionate si concentrano su un cliente selezionato.

Anche la fidelizzazione del cliente assume connotati diversi. Nelle catene di media-bassa gamma il consumatore è attratto dal rapporto qualità/prezzo dei capi di abbigliamento e dal richiamo del punto vendita, nelle altre ciò che spinge all'acquisto sono le componenti materiali e immateriali del prodotto (qualità, immagine, stile, valori). Di conseguenza mentre nel primo caso la fidelizzazione passa attraverso un attaccamento all'insegna commerciale intesa come *format* distributivo, nel secondo ciò che fidelizza è il *brand*. Le strategie distributive rispecchiano questo diverso orientamento: le catene *low cost* presentano un alto numero di punti vendita con forte prevalenza dei *megastore*, il pronto moda di qualità ha una rete distributiva meno capillare, ma più esclusiva (negozi meno ampi ma più ricercati e *flagship* nelle città più importanti).

Da questa analisi emerge che il panorama italiano delle catene di abbigliamento sta seguendo percorsi evolutivi che rispondono a modelli di specializzazione diversi. Entrambi dimostrano favorevoli prospettive future, basta considerare il recente successo di due aziende che stanno registrando tassi di crescita elevati e costanti in un periodo non favorevole per il settore. Terranova e Patrizia Pepe, aziende nate dallo sviluppo di piccole realtà locali, si stanno sempre più affermando non soltanto nel mercato nazionale, ma anche in quello internazionale, innovando i tradizionali modelli di *business* dell'imprenditoria italiana.

#### IL PRONTO-MODA *LOW COST*: IL CASO TERRANOVA

Teddy Spa, distributrice del marchio Terranova, è presente sul mercato nel settore dell'abbigliamento, calzature ed accessori dal 1961. Oggi l'azienda è un punto di riferimento nel panorama italiano del pronto moda e ha un forte posizionamento sia nel mercato nazionale sia in quello internazionale.

L'azienda, nata dall'evoluzione di una piccola attività di commerciante di Vittorio Taddei (attuale Amministratore Unico), ha subito negli ultimi quaranta anni una forte crescita che l'ha portata prima alla costituzione di un laboratorio artigianale specializzato nella produzione di maglieria e, successivamente, all'apertura di una rete distributiva costituita da una divisione di vendita all'ingrosso e una di *retail* a carattere globale. Oggi Teddy conta

380 dipendenti ed oltre 9.000 operatori che ruotano intorno all'indotto con un *network* internazionale di punti vendita presenti in 32 Paesi.

Il posizionamento di questa azienda è classificabile nella categoria delle catene *low cost* di pronto moda, essa, infatti, opera nell'abbigliamento *casual* di media gamma con prezzi estremamente competitivi. Il *target* di riferimento è costituito da una clientela femminile e maschile giovane (compresa tra i 16 e i 45 anni) attenta alle tendenze moda. L'assortimento ricalca l'idea del *total-look* (abbigliamento, accessori, occhiali e calzature) e presenta un'ampia varietà di prodotti. L'aspetto differenziante dell'offerta commerciale di quest'azienda rispetto ai *competitor* internazionali è rappresentato dall' "italianità" dello stile e del contenuto moda dei capi di abbigliamento, fattore che è sottolineato sia in fase di realizzazione del prodotto sia nelle campagne pubblicitarie.

I fattori di successo delle collezioni sono rappresentati dal buon rapporto qualità-prezzo e dalla capacità dell'azienda di interpretare i gusti manifestati dalla clientela ponendosi sempre in sintonia con le tendenze e le esigenze del *target* di riferimento. Il sistema logistico consente, infatti, la produzione di collezioni *flash* e continui riassortimenti in tempi velocissimi (il tempo di produzione è pari a due mesi, i riassortimenti presso i punti vendita sono settimanali). I punti di riferimento dell'azienda nella definizione delle strategie commerciali sono essenzialmente due: il cliente finale e la concorrenza (entrambi guidati dai parametri di qualità-moda-convenienza). Nei confronti del primo si pone l'obiettivo di attirarne la preferenza anche attraverso politiche di comunicazione e di immagine (sia curando l'identità dei punti vendita sia investendo in pubblicità), nei confronti dei *competitor* internazionali ricerca da un lato un posizionamento più vicino alle esigenze del cliente e dall'altro una struttura gestionale redditiva.

Analizzando la struttura interna dell'azienda si notano alcuni elementi differenzianti sia dal lato produttivo sia distributivo rispetto alle altre aziende del settore. Teddy è un *retailer* non integrato a monte, esso, infatti, non produce (le percentuali di produzione propria sono trascurabili) ma si occupa delle fasi di *design*, logistica e distribuzione. Attualmente la produzione dei capi avviene tramite una società terza (non partecipata) a sua volta intermediaria tra la domanda del Gruppo Teddy e l'offerta più conveniente. Questa struttura rappresenta un modello innovativo nel pronto-moda nel quale solitamente i rapporti se non sono internalizzati sono comunque diretti (contrattuali) e stabili. In particolare, Teddy formula l'ordine, fissando prezzi, modelli e quantità; la società terza trova il produttore e si occupa del buon fine dell'ordine e della consegna. Gli effetti di questa politica derivano dalla volontà di ridurre i costi fissi e dalla continua ricerca delle migliori condizioni produttive offerte dal mercato.

Anche dal lato distributivo la formula è alquanto innovativa. Il gruppo è diviso tra la distribuzione all'ingrosso – con il marchio Rinascimento – e



quella al dettaglio attraverso il *network* Terranova. La prima rete (presente a Bologna, Milano, Parigi, Londra e New York) tiene contatti con un vasto numero di clienti provenienti da moltissime nazioni diverse. L'obiettivo di questa divisione non è principalmente l'acquisizione di nuovi clienti e quote di mercato, quanto l'entrata in nuovi mercati dove il segmento del pronto moda è poco presidiato. L'attività del commercio al dettaglio si costituisce di un *network* di punti vendita monomarca (attualmente 420 ma le previsioni per il 2006 ne ipotizzano 650) gestiti con la formula del conto vendita. Con questo sistema che non prevede *royalty, fee* o quantitativi minimi di ingresso (i gestori, a fronte di un investimento iniziale tra i 500 e i 900 euro per metro quadro - ogni punto vendita misura dai 150 ai 500 metri quadri - possono contare sull'assistenza nella progettazione e costruzione del negozio, sulla gestione computerizzata del magazzino di vendita) si caratterizza per il completo ritiro dell'invenduto al termine della stagione; così facendo l'affiliato paga solo il venduto e la casa madre si fa carico delle rimanenze finali.

I punti vendita sono gestiti come veicolo di comunicazione con il cliente. Il *lay-out* e il *visual merchandising* sono gestiti in modo unitario a livello centrale, in modo da garantire la riconoscibilità dell'insegna e trasferire i valori dell'azienda (facendo soprattutto leva sull'immagine giovane e lo stile italiano della collezione). L'attuale espansione distributiva si sta concentrando principalmente nell'apertura di negozi di più grandi dimensioni (in linea con quanto stanno facendo anche i *retailer* stranieri) nei quali sia possibile presentare l'intera offerta commerciale (sia uomo sia donna).

Sotto il profilo internazionale, attualmente Terranova è presente in 32 Paesi. I mercati principali sono rappresentati dalla Russia, l'Est Europa e i Paesi Arabi. Gli sviluppi futuri prevedono una particolare attenzione verso l'ingresso in Estremo Oriente (e in Cina in particolare, verso la quale è già stato siglato un accordo che autorizza l'azienda all'apertura di negozi diretti).

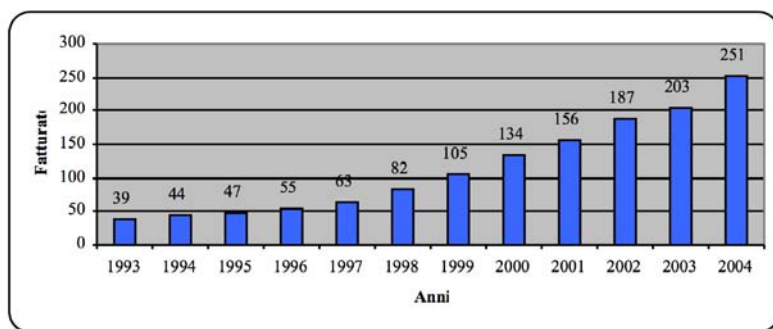


Figura 17: L'evoluzione del fatturato di Teddy Spa (valori in milioni di euro)

Fonte: *Elaborazione da dati aziendali*

Gli alti tassi di crescita registrati negli ultimi anni, fanno di questa azienda un vero caso di successo internazionale (basti pensare che nell'ultimo triennio Teddy, molto più piccola rispetto a Inditex e H&M, è cresciuta mediamente del 12% l'anno contro il 10% degli svedesi e il 20% degli spagnoli).

#### IL PRONTO-PROGRAMMATO DI QUALITÀ: IL CASO PATRIZIA PEPE

Il marchio Patrizia Pepe nasce a Firenze nel 1993 e in pochi anni è riuscita a ritagliarsi un ruolo di protagonista nel comparto della moda di alta gamma. I fondatori (Patrizia Bambi che gestisce la parte stilistica e creativa e Claudio Orrea che si occupa della parte manageriale ed amministrativa), prima titolari di Tessilform azienda di produzione tessile, decisero di dar vita ad una nuova identità aziendale puntando su un progetto innovativo e più ambizioso. Il marchio, fin dal suo esordio, ha avuto un posizionamento di alto livello affermandosi come *leader* nel settore dell'abbigliamento femminile di nicchia sia in Italia che all'estero.

L'attenta cura dei dettagli e della qualità stilistica dei capi di abbigliamento è soltanto l'aspetto più evidente di una più ampia politica principalmente focalizzata sul prodotto. I punti di forza dell'offerta commerciale si concentrano, infatti, sulla ricercatezza dello stile e nella qualità. L'innovazione di prodotto come prerogativa costante si coniuga a quella di riconoscibilità del marchio attraverso la capacità di rinnovarsi mantenendosi coerente all'immagine e allo stile fatto proprio.

Il *target* di riferimento è selezionato attraverso una strategia di focalizzazione dell'offerta commerciale che consiste nel vendere abbigliamento femminile nelle taglie 40, 42, 44 con uno stile ricercato (ultimamente si è aggiunta anche la collezione uomo). L'obiettivo dell'azienda è, infatti, quello di essere portatrice di un modo di vestire riconoscibile e di rimanere contemporanea rispetto all'evoluzione dei gusti del mercato.

Questo duplice intento l'ha condotta a sperimentare una formula innovativa di gestione che tende a coniugare le tradizionali distinzioni fra il programmato (tipico dell'alta moda) e il pronto moda. Patrizia Pepe, in particolare, distribuisce tre collezioni programmate all'anno per soddisfare i negozianti più abituati ad acquistare su campionari, ed in più integra questa gestione stagionale con la proposizione di 40 mini collezioni settimanali che seguono i *feedback* delle vendite. In questo modo riesce ad abbinare l'originalità creativa e stilistica tipica del programmato con la contemporaneità e la velocità di riassortimento del pronto-moda. In particolare i micro-lanci di produzione, anche se da un lato eliminano la possibilità di sfruttare le riduzioni di costo legate all'incremento dei volumi, consentono una migliore gestione del magazzino (ad evitare gli esuberanti del magazzino e la merce invenduta sono stati principal-

mente tre fattori, come spiega lo stesso titolare: “L’abilità dell’ufficio programmazione nel capire le quantità giuste, la sensibilità di chi crea lo stile e, non ultima, una reale *partnership* con il negozio”. *CorrierEconomia* del 25/04/2005). I piccoli lotti ordinati dalla rete distributiva si convertono di conseguenza in un minor rischio di invenduto a fine stagione che invece la logica del programmato porta con sé (il *sell-out* medio dei negozi si aggira intorno al 90% della merce acquisita, una tra le percentuali più alte del settore).

La possibilità di gestire un sistema commerciale così composto deriva da una strategia produttiva orientata oltreché alla qualità, alla tempestività di risposta al mercato. Per questo motivo, l’azienda a differenza di molte altre, ha deciso di non delocalizzare la propria produzione, ma di mantenerla prossima fisicamente al proprio centro direzionale (soprattutto intrattiene rapporti con le aziende produttrici del distretto di Prato). Le fasi a monte non sono state integrate dall’azienda per un’opportuna scelta di concentrarsi esclusivamente sulle attività *core*: lo stile e la distribuzione. Sia la divisione ricerca e stile (costituita da un team di giovani stilisti che operano nella sede centrale localizzata alla periferia di Firenze) sia la rete distributiva sono, infatti, gestite direttamente dall’azienda.

Il profilo distributivo è costituito principalmente da due canali: i punti vendita diretti e gli *showroom* di proprietà. Attualmente l’insegna Patrizia Pepe è presente attraverso 27 negozi monomarca presenti in Italia e all’estero (i mercati di sbocco sono rappresentati in particolare dalla Germania, la Cina, la Russia, il Giappone e i Paesi scandinavi) e attraverso un’ampia rete di punti vendita multimarca. Quest’ultima è strutturata con *showroom* (le cosiddette “diffusioni” tutti di proprietà) presso i quali i negozianti si riforniscono ogni settimana riassortendo i modelli più venduti e acquistando le novità proposte dall’azienda. Entrambi i canali, grazie al processo di riassortimento che integra il campionario stagionale, mantengono un’immagine costantemente rinnovata che ha mostrato eccellenti *performance* in termini di fatturato. Basta considerare l’evoluzione e i tassi di crescita registrati negli ultimi dieci anni qui sotto sintetizzati.

All’innovazione di prodotto e di vendita si affianca una gestione innovativa strutturale e logistica. Gli investimenti in tecnologie informatiche e nella razionalizzazione dei processi di lavorazione hanno, infatti, portato alla realizzazione di un percorso di produzione che non prevede il ciclo consequenziale delle fasi necessarie per arrivare al prodotto finito, ma che parte dalla creazione di mini unità produttive che dispongono al proprio interno di tutti gli stadi di lavorazione e che li portano a compimento in tempi più rapidi.

Le potenzialità di sviluppo di questa azienda sembrano essere molto forti soprattutto grazie alla sua carica innovativa che riguarda anche le logiche gestionali interne. L’espansione internazionale presenta opportunità interessanti soprattutto nei mercati tradizionali del *Made in Italy*, ma

probabilmente seguirà percorsi di ingresso controllati e ponderati in modo da coniugare la volontà di presidio dei mercati stranieri con la logica del riassortimento continuo dell'azienda che comporta un sostegno produttivo e logistico non di poco conto.

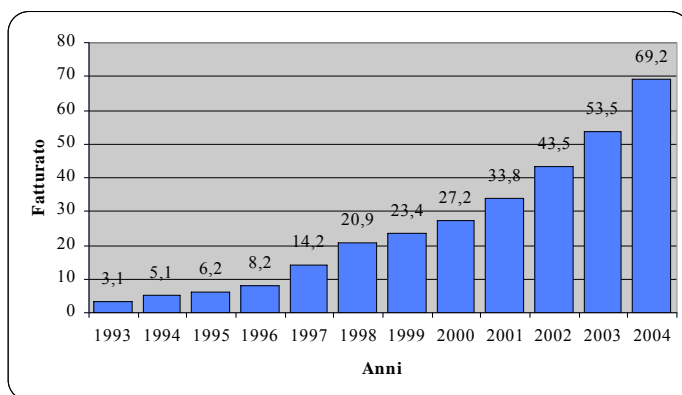


Figura 18: Evoluzione del fatturato di Patrizia Pepe (valori in milioni di euro)

Fonte: *Elaborazione da dati aziendali*

#### 4.1 Le strategie di internazionalizzazione intraprese dalle catene distributive italiane

L'indebolimento dei freni all'internazionalizzazione delle grandi catene distributive insieme agli incentivi dati dalla possibilità di diluire le spese di gestione utilizzando una dimensione internazionale, ha spinto anche le catene di abbigliamento italiane a localizzare le proprie attività sia produttive che distributive all'estero.

Dal lato produttivo le aziende stanno sempre più orientandosi verso la delocalizzazione. La perdita di competitività del tessile italiano è soprattutto dovuto alla crescente competizione sui prezzi che fa propendere verso la ricerca di fonti di approvvigionamento e produzione a basso costo. Analizzando però il dispiegamento territoriale delle attività delle catene (tabella seguente) si nota che in realtà molte catene producono anche in Italia e che proprio questo canale distributivo può essere veicolo, soprattutto in futuro, per risollevare le sorti del tessile-abbigliamento.

Le produzioni in Italia, infatti, rimangono favorite non soltanto per le aziende di alta gamma che puntano sul *Made in Italy* ma anche per le produzioni della "quick fashion" nelle quali produrre nei Paesi a basso costo le obbligherebbe a sacrifici nei tempi di produzione e di consegna. Per lo stesso motivo il legame con i distretti industriali rimane forte stimolando anche un riposizionamento produttivo in termini di rapidità e flessibilità.

Dal lato distributivo la dimensione internazionale è una delle principali priorità delle catene di abbigliamento. La vera sfida da affrontare una volta superato lo scoglio dimensionale di realtà locale, è quello di affrontare i mercati esteri attraverso strategie di penetrazione e di consolidamento. La crescente importanza dell'espansione internazionale va di pari passo con il rafforzamento della presenza nazionale che comunque ricopre una buona percentuale del fatturato complessivo. I mercati di riferimento rimangono quelli tradizionali del *Made in Italy* (l'Europa continentale), ma con ampie prospettive di crescita, in molti casi già messe in atto, dei Paesi emergenti dell'est. L'Estremo Oriente rappresenta un mercato ad alto potenziale soprattutto per le catene di medio-alto posizionamento nelle quali i negozi monomarca e i *flagship store* dimostrano un forte *appeal* sui consumatori. Gli Stati Uniti, che rappresentano ancora un mercato di difficile penetrazione, costituiscono invece un'importante opportunità di crescita per molte aziende ancora inespresse.

Riconsiderando il campione analizzato nel terzo paragrafo si può avere un'idea più chiara di come le catene di abbigliamento italiane sfruttino le opportunità derivanti dall'internazionalizzazione delle proprie attività.

|   | <b>Produzione</b>  | <b>Principali mercati di sbocco</b>                        | <b>Potenziati sviluppi futuri</b> |
|---|--|--|-----------------------------------|
| <b><i>Diesel (Only the brave)</i></b>     | Italia (100% per la produzione di jeans e 55% sulla produzione totale), estero | Italia, Francia, Germania, Spagna, Stati Uniti, Giappone   | Cina, Usa (consolidamento)        |
| <b><i>Liu.Jo</i></b>                      | Italia (distretto di Carpi)  | Italia, Francia, Spagna, Germania, Russia, Cina, Giappone  | Nord Europa, Gran Bretagna, Usa   |
| <b><i>Patrizia Pepe</i></b>               | Italia (distretto di Prato)  | Italia, Germania, Cina, Russia, Giappone                   | Usa                               |
| <b><i>Replay (Fashion Box)</i></b>        | Italia (distretto di Carpi per le fasi di rifinitura), estero                  | Italia, Germania, Est Europa, Estremo Oriente, Sud America | Usa                               |
| <b><i>Stefanel Group</i></b>              | Italia (Treviso), estero (per le attività a minor valore aggiunto)             | Italia, Germania, Gran Bretagna, Estremo Oriente           | Usa                               |
| <b><i>Teddy</i></b>                       | Italia (30%), Europa dell'est e Estremo Oriente                                | Italia, Est Europa, Russia, Paesi arabi                    | Estremo Oriente                   |
| <b><i>Vestebene (Gruppo Miroglio)</i></b> | Italia, Bulgaria, Germania, Nord Africa  | Italia, Francia, Germania, Spagna, Cina, Estremo Oriente   | Usa                               |

Tabella 13: Il dispiegamento internazionale delle attività delle catene di abbigliamento considerate

Fonte: *Elaborazione sulle informazioni aziendali*

Tutte le aziende esaminate mantengono, con percentuali diverse, una parte della produzione in Italia. Le aziende con un posizionamento alto rimangono collegate ai distretti del tessile (in particolare Prato, Carpi e Biella) in modo da sfruttare le tradizionali competenze produttive e qualitative del *Made in Italy*; le aziende a più basso posizionamento sono costrette ad intraprendere politiche di delocalizzazione in alcuni casi intrattenendo rapporti con terzisti stranieri in altri attuando investimenti diretti all'estero. In entrambi l'italianità dei prodotti è assicurata dalla direzione creativa che rimane in Italia. Attualmente i Paesi di riferimento per la produzione estera sono l'Europa dell'Est e il nord Africa, ma sempre più aumenteranno le percentuali dei prodotti confezionati in Estremo Oriente.

I principali mercati di sbocco vedono protagoniste la Francia e la Germania alle quali si aggiungo i Paesi emergenti quali la Russia, la Cina e il Giappone.

##### 5. *La delocalizzazione produttiva e le ripercussioni sul sistema del tessile-abbigliamento italiano*

Lo spostamento delle produzioni di abbigliamento all'estero negli ultimi anni ha messo in crisi in Italia il settore del tessile-abbigliamento. In Italia la crisi di questo settore è più grave che in altri Paesi visto che nel nostro il tessile-abbigliamento rappresenta l'asse portante dell'industria manifatturiera. È, infatti, costituita da quasi 70 mila aziende con circa 600 mila addetti.

La sempre più difficile difesa del *Made in Italy* e l'accentuata competizione sul prezzo hanno posto le basi per fare in modo che i confezionisti italiani fossero sostituiti da altri stranieri. Nel pronto-moda molte aziende hanno spostato i propri impianti in Tunisia, Turchia e Romania in modo da coniugare i benefici delle produzioni a basso costo con quelli della vicinanza geografica necessaria per consentire i veloci riassortimenti delle collezioni. Di conseguenza, a parte alcuni casi isolati, i produttori italiani hanno perso competitività soprattutto nelle lavorazioni a basso valore aggiunto rimanendo collegati soltanto alle attività di rifinitura (spesso utilizzate soltanto per etichettare il prodotto come *Made in Italy*) o a quelle a maggior contenuto creativo.

Ciò che emerge da questa situazione è un necessario cambiamento della logica produttiva e del posizionamento delle piccole aziende italiane e dei distretti del tessile. Gli imperativi sembrano essere essenzialmente due:

- Spostarsi verso le produzioni di fascia alta;
- Aumentare le dimensioni (tramite l'aggregazione tra le imprese, o con l'integrazione a valle della filiera).

Nel primo caso si cerca di valorizzare la specializzazione del tessuto e della tradizione italiana nel secondo si cerca di unire le forze per abbattere i

costi e ottenere le risorse necessarie per esplorare nuovi mercati. Entrambe necessitano una riconversione lenta e non facilmente applicabile.

Se si considera nello specifico il settore delle catene di pronto moda le opportunità di un rilancio della produttività italiana sembrerebbero molteplici. La gestione del fattore tempo infatti implica per queste aziende la direzione di una *supply chain* necessariamente “corta e agile” facendo venir meno alcune opportunità di investimento in Paesi lontani invece intraprese dalle aziende che operano principalmente nel programmato. Ciò che serve è quindi un rinnovo che vada a colpire non soltanto la singola impresa ma il sistema produttivo locale al quale appartengono. I percorsi possono essere due in particolare: da un lato investire nella gestione della logistica (“la logistica assume particolare importanza nei distretti industriali per il ruolo di connettore di *network* locali fondati sulla capacità delle imprese di interagire e coordinarsi efficacemente, e di gestire con velocità e flessibilità i mercati di approvvigionamento e di sbocco”. Cerreti C., Musso F., 2004) e nel salto tecnologico delle aziende in modo tale da collegare le piccole e medie imprese produttrici alla grande distribuzione, e dall’altro spingere le imprese con forti elementi distintivi e marchio riconosciuto ad integrarsi a valle. La strategia di optare per un *business* complessivo di filiera è quella che ha dato maggiori risultati sia in termini competitivi sia reddituali, lo dimostra la crescita e l’affermazione di un numero sempre maggiore di catene distributive di abbigliamento che iniziano la propria storia imprenditoriale da una piccola impresa di produzione.



## CAPITOLO QUINTO

### I PRODUTTORI FIORENTINI NELLA GRANDE DISTRIBUZIONE INTERNAZIONALE

Partendo dall'analisi realizzata relativamente a come le catene distributive di abbigliamento internazionalizzano le proprie attività, appare interessante –adottando ora una visione maggiormente locale che si concentra sulla provincia di Firenze – cercare di capire come le piccole e medie imprese operanti sul territorio possono intercettare la grande distribuzione internazionale.

Verificato che la soluzione delle G.S.S. (grandi superfici specializzate) riesce a garantire buoni risultati internazionali, appare importante cercare di capire come i produttori locali possono sfruttare tale opportunità agganciandosi a queste forme distributive.

Dal lato produttivo la specializzazione settoriale di Firenze ha da sempre dimostrato una forte caratterizzazione artigianale e di piccole dimensioni. Inoltre, la presenza di una rilevante quota di imprese che produce essenzialmente beni intermedi (che subiscono la concorrenza basata sui costi dagli altri Paesi), fa emergere un quadro poco favorevole verso l'ingresso nella distribuzione internazionale. Questi aspetti risultano, infatti, a prima vista degli ostacoli insormontabili per poter accedere ai canali di acquisto della grande distribuzione.

In un contesto nel quale le produzioni vengono sempre più spesso spostate in Paesi a basso costo di materie prime e di manodopera risulta importante analizzare le motivazioni che invece possono portare a valorizzare e a mantenere competitivo il sistema di fornitura di un territorio quale quello fiorentino identificato dai caratteri di tradizione e di qualità.

#### 1. *I produttori fiorentini nell'interscambio internazionale*

Analizzando preliminarmente la situazione di interscambio internazionale dei vari comparti del tessile-abbigliamento fiorentino si rende evidente una esplicita tendenza decrescente del commercio estero. Le esportazioni (a parte

per il caso dei filati) non hanno subito delle gravi perdite, è invece l'importante incremento delle importazioni che ha determinato una forte variazione di segno negativo del saldo commerciale degli ultimi due anni. Nonostante tale tendenza sia ormai presente da alcuni anni, dai dati qui descritti si notano purtroppo pochi segnali di miglioramento.

|   | 2005    |         |         | 2004    |         |         | Var. saldi 05/04 |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|------------------|
|   | Export  | Import  | Saldi   | Export  | Import  | Saldi   |                  |
| <b>Filati</b>                           | 46.963  | 31.683  | 15.280  | 82.943  | 30.962  | 51.981  | -70,6            |
| <b>Tessuti</b>                          | 151.875 | 52.413  | 99.462  | 166.413 | 50.893  | 115.520 | -13,9            |
| <b>Confezioni</b>                       | 685.516 | 269.365 | 416.151 | 676.438 | 244.401 | 432.037 | -3,7             |
| <b>Maglieria</b>                        | 163.185 | 61.351  | 101.834 | 180.705 | 62.017  | 118.688 | -14,2            |
| <b>Industria di pelle e pellicceria</b> | 106.989 | 60.540  | 46.449  | 107.441 | 57.093  | 50.348  | -7,7             |
| <b>Pelli conciate, cuoio e affini</b>   | 132.473 | 88.622  | 43.851  | 138.353 | 85.421  | 52.932  | -17,2            |
| <b>Pelletteria</b>                      | 777.793 | 164.331 | 613.462 | 761.422 | 131.414 | 630.008 | -2,6             |
| <b>Calzature</b>                        | 557.820 | 117.093 | 440.727 | 548.923 | 105.412 | 443.511 | -0,6             |

Tabella 14: Il Commercio estero della Provincia di Firenze del settore moda per attività economica degli ultimi due anni (valori in migliaia di euro)

Fonte: *Rapporto IRPET 2005-2006*

Tralasciando gli aspetti macroeconomici legati all'economia internazionale della Provincia di Firenze, si ritiene qui importante effettuare una valutazione più puntuale circa i soggetti coinvolti e gli eventuali strumenti di riconversione possibilmente attuabili. L'ottica di riferimento, coerentemente alla parte precedente del lavoro, rimane quindi il settore dell'abbigliamento di media gamma.

Considerando la situazione attuale delle imprese moda di produzione fiorentine rispetto al loro potenziale di esportazione possiamo distinguerle in tre diverse categorie (Pellicelli G., 1991):

- Gli *esportatori occasionali* sono in genere imprese artigiane di piccole dimensioni che si concentrano principalmente sulla produzione dimostrando un basso orientamento al marketing e alla fase distributiva del proprio marchio. Pertanto l'internazionalizzazione dei loro prodotti rimane vincolata ad un approccio spot emergente da opportunità temporanee con una prospettiva di breve periodo.

È difficile che questi operatori riescano ad avere successo con la grande distribuzione internazionale poiché in genere non hanno le capacità richieste, hanno difficoltà nel fare le consegne in tempi ravvicinati, dimostrando anche uno scarso potere contrattuale;

- Le *imprese che esportano da tempo* strutturalmente possono non essere diverse rispetto a quelle della categoria precedente, però dimostrano un diverso approccio nei confronti della loro presenza estera manifestando una maggiore sensibilità rispetto ai problemi di marketing internazionale. Sono dotati di una buona capacità organizzativa che consente loro di realizzare politiche di adattamento alle richieste del cliente estero e realizzarle in grandi volumi. Sono pertanto potenziali fornitori di grandi compratori, e quindi anche della grande distribuzione, in quanto sono in grado di sostenere alti volumi di produzioni coniugando gli aspetti di flessibilità;
- Le *imprese affermate* hanno grandi dimensioni e già da tempo operano in modo stanziale all'estero. Hanno relazioni consolidate, i loro punti di forza sono la qualità, l'immagine e il fatto di detenere un marchio affermato. Vendono i propri prodotti in vari canali; con i grandi compratori mantengono rapporti diretti, raramente vendono ai grossisti, importatori e distributori.

Rispetto a questo contesto si prevede di concentrarsi su quella fascia di produttori che ancora non hanno un rapporto stanziale con i clienti esteri, e che cercano proprio forme di intermediazione per entrare in contatto con i grandi operatori internazionali. Le prime due categorie sopra descritte, infatti, dimostrano un potenziale strategico spesso sottovalutato.

Legarsi ai *big buyer* può rappresentare per questi produttori italiani l'occasione per poter ampliare il proprio bacino di riferimento. Rimane inteso che questo implica la capacità di sviluppare una coerente organizzazione produttiva, un'efficiente logistica e una struttura flessibile di lavorazione che consenta l'adeguamento ai campionari richiesti o alle modifiche domandate.

Oltre all'alternativa di utilizzare il proprio marchio per gestire una propria rete distributiva (l'integrazione a valle del produttore) è possibile utilizzare altre opzioni strategiche. L'analisi svolta attraverso contributi teorici e ricerche empiriche ha condotto all'individuazione di diverse possibili strade perseguibili dalla piccola impresa di confezione o di produzione di tessuti sintetizzata nelle seguenti:

- L'utilizzo dell'intermediazione di un *buying office* indipendente locale;
- L'utilizzo dell'intermediazione di un ufficio di *sourcing* appartenente ad una azienda distributiva;
- La partecipazione ad attività di promozione all'estero di prodotti italiani all'interno della grande distribuzione despecializzata (in questo caso ci si riferisce pertanto ad operazioni di *retailing buying*).

## 2. *Il buying office: struttura di intermediazione e di promozione internazionale*

La produzione fiorentina è caratterizzata da una elevata polverizzazione, fattore che nel corso del tempo ha reso difficile la possibilità per le aziende di raggiungere i mercati esteri ed ampliare il proprio bacino di domanda potenziale. D'altra parte, soprattutto nel settore della moda, i prodotti qui realizzati, dimostrano delle distintività stilistiche e qualitative che hanno da sempre presentato una forte attrattività nei confronti dei distributori stranieri. La capacità di "generare moda" è un fattore idiosincratico al sistema italiano che spinge molti operatori stranieri ad acquistare ed inserire nei propri assortimenti i prodotti italiani.

Soprattutto nei rapporti con la grande distribuzione l'incontro tra questa offerta frammentata e gli alti volumi di acquisto da essi richiesti difficilmente passa attraverso un'iniziativa dei produttori. Frequentemente le limitate potenzialità delle PMI e le loro ridotte prospettive in termini di campo di azione geografico demotivano di fronte alla possibilità di proporsi ad un operatore internazionale di così grandi dimensioni.

Viceversa ciò che accade è che la grande distribuzione (intendendo in questo caso sia le catene distributive di abbigliamento, sia i *department store* despecializzati) intrattiene rapporti con *buyer* localizzati nei Paesi produttori, i cosiddetti *buying office* o *resident buyer* attraverso i quali raggiunge le produzioni locali (in alternativa tali aziende possono inviare periodicamente un proprio acquirente in visita ai principali produttori esteri, ma questo caso di intermediazione non stanziale viene soprattutto adottato per i mercati verso i quali la grande distribuzione non ha rapporti stabili e importanti dal punto di vista dei quantitativi acquistati).

Il *buying office* (B.O.), è un'agenzia di acquisto che opera nel Paese delle imprese fornitrici svolgendo la funzione di intermediazione tra clienti esteri e gli operatori locali.

La distribuzione straniera che entra in contatto con i *buying office* è solitamente appartenente alla categoria dei *big buyer*, ma spesso vi rientrano anche aziende che hanno un raggio di azione più limitato (in termini di quantitativi di acquisto) in quanto interessate a nicchie di mercato o a particolari produzioni locali. Solitamente gli interlocutori sono quindi: catene di grandi magazzini; organizzazioni di vendita su catalogo, grossisti, importatori, piccola distribuzione specializzata (che trattano i prodotti rappresentativi del *Made in Italy*).

Soprattutto per gli operatori che effettuano acquisti in notevoli quantitativi da numerosi produttori dislocati in diverse parti del mondo, risulta infatti troppo oneroso curare direttamente i propri interessi preferendo disporre di un intermediario locale che conosca il mercato e che possa cogliere le migliori opportunità in esso presenti.

Il B.O. è una realtà tipicamente fiorentina ed ha origini che risalgono all'inizio del '900. Originariamente esso svolgeva solo la funzione di raccordo tra la domanda straniera e l'offerta locale, pertanto le attività compiute si limitavano alla ricerca ed alla selezione delle aziende interessanti per le richieste dei committenti (la scelta poteva essere anche effettuata accompagnando i clienti nelle fabbriche o convocando i produttori) e al controllo degli *standard* qualitativi e dei tempi di consegna desiderati. Pertanto le funzioni che venivano svolte erano le seguenti:

- Selezionare aziende e prodotti interessanti;
- Pianificare e organizzare i viaggi per i compratori esterni, accompagnare i clienti nelle fabbriche o più spesso convocare i fabbricanti nei loro uffici;
- Ricevere e passare gli ordini del cliente;
- Accertare che fossero mantenuti i tempi di consegna;
- Fare in alcuni casi le fatture per conto del fornitore secondo gli *standard* del cliente;
- Controllare la merce prima della spedizione.

Pertanto l'utilità del *buyer* residente si concentrava principalmente nella sua capacità di seguire da vicino le tendenze di mercato (in termini di prezzi, nuovi prodotti, nuovi processi), ricercare i migliori produttori locali e controllare la spedizione del fornitore. Con l'andare del tempo il rapporto di intermediazione è andato modificandosi facendo proprie nuove attività. Oggi, infatti, i B.O. trascendono dall'ambito dell'intermediazione in senso stretto per occuparsi di controllo di qualità, dei termini di consegna e spedizione e di orientamento alla gamma dei prodotti.

Ciò che rimane parimenti importante è la gestione della visita del cliente, questo è infatti senz'altro un momento decisivo per il produttore (Pellicelli G., 1991). Premettendo che il tempo è un fattore molto importante per il *buyer* in missione all'estero (è pertanto necessario pianificare adeguatamente le visite) e che esso parte avendo un budget di acquisti da rispettare, diventa essenziale che da un lato il produttore che vuole entrare nel portafoglio di un *big buyer* – e quindi essere inserito tra i fornitori presentati dai *buying office* – sia in grado di fare proposte tali da convincere del pregio e dell'unicità della propria offerta (facendo emergere un vantaggio evidente per il *target* di clienti al quale il distributore si rivolge) e dall'altro che l'agente locale sia in grado di proporre l'offerta più idonea rispetto alle richieste manifestate dal cliente.

Le funzioni di un *buying office* si allargano quindi alla continua osservazione del mercato dell'offerta nelle sue potenzialità quantitative e qualitative, alla ricerca dei produttori che altrimenti difficilmente si sarebbero affacciati sui mercati esteri, fino alla traduzione e all'interpretazione dei gusti dell'acquirente.

Il ruolo proattivo acquisito negli ultimi anni dai *buying office* si concretizza quindi nella capacità di avanzare autonome proposte e suggerimenti sia all'acquirente sia al produttore, non limitandosi all'attendere le richieste dei clienti, ma proponendo gli articoli potenzialmente interessanti orientando contemporaneamente la produzione locale verso le tendenze di acquisto estero. Pertanto quanto più l'ufficio di *buying office* si dimostra organizzato e con una comprovata conoscenza dei mercati di approvvigionamento e con un'accurata capacità di controllo, maggiore è la fiducia attribuita al suo operato dal cliente straniero e di conseguenza maggiore è anche la sua capacità di influenza nei confronti delle sue decisioni di acquisto.

Con il tempo quindi anche le competenze dei *buying agent* si sono evolute: mentre in passato era sufficiente conoscere l'inglese e avere una conoscenza generalista dei settori serviti per agire da intermediari, oggi la professionalità richiesta presuppone la presenza di abilità più specialistiche. È infatti indispensabile una puntuale conoscenza del mercato oggetto di studio che consenta di recepire gli input dell'ufficio acquisti del cliente estero ed essere veloci nel trovare delle soluzioni idonee, pertanto diventa vincolante la capacità propositiva ricollegabile alla gestione di una relazione tra una domanda concentrata (come ad esempio quella nord americana) e un'offerta frazionata come quella fiorentina.

Solitamente i *buying office* sono costituiti da meno di 50 persone, frequentemente suddivise in team di specializzazione. Molti di questi intermediari operano, infatti, contemporaneamente su settori diversi (dall'alimentare all'abbigliamento, ambiti che comportano anche controlli e normative diverse), pertanto al loro interno sono presenti impiegati con formazioni professionali e competenze specifiche diverse che curano in modo esclusivo un settore.

Esistono due tipologie principali di *buying office*. La prima è rappresentata da quelli *indipendenti* ovvero strutture commerciali non legate in modo diretto ai clienti stranieri con i quali intrattengono i rapporti. Ad essi viene, infatti, corrisposta una provvigione sul volume degli acquisti procurati al cliente. Questi uffici operano solitamente in più settori e trattano diverse categorie merceologiche.

La seconda è costituita da quelli *diretti* che rappresentano l'ufficio acquisti di catene distributive estere o di imprese di vendita su catalogo estere (*international sourcing diretto*) presenti sul mercato locale. Queste sono strutture commerciali proprie della casa madre (vere e proprie filiali) che nascono a fronte di un elevato volume di acquisti sul mercato italiano e ad una loro continuità nel tempo.

Per un'impresa la scelta della tipologia di intermediario da utilizzare scaturisce da valutazioni strategiche (ad esempio la conoscenza del mercato, la politica aziendale, le prospettive di durata dell'approvvigionamento) o da valutazioni operative (l'ampiezza dell'area di acquisto, il rapporto che si intende

avere con i produttori), ma soprattutto anche da un'analisi circa la convenienza economica. Appare evidente che la costituzione di una filiale propria in un Paese estero comporta dei costi iniziali superiori rispetto all'alternativa di utilizzare agenti indipendenti. In particolare analizzando la struttura dei costi totali si nota che per un'impresa avere una filiale nel Paese produttore implica il sostenimento di costi fissi (che prescindono dal volume di acquisti effettuato) e da costi variabili proporzionali agli acquisti (in termini di gestione, attività di controllo e logistica).

Il *buying office*, invece, essendo un'entità staccata dalla casa-madre non comporta il sostenimento di costi fissi in quanto paga all'intermediario soltanto una provvigione calcolata come una percentuale sul valore dell'affare realizzato (pertanto maggiore è l'entità dell'acquisto, maggiore è la quota da versare al *buyer* locale).

Da questa analisi si può quindi arrivare a determinare la convenienza economica dell'una o dell'altra alternativa.

Come rappresentato nella figura seguente, fin tanto che l'ammontare degli acquisti rimane sotto un valore soglia (identificato da €) risulta più conveniente – in termini di minimizzazione dei costi totali – la scelta del *buying office*; invece, per valori ad esso superiori risulta più efficiente la soluzione di costituire una filiale di proprietà. Quest'ultima nel periodo iniziale arrecherà un aggravio di costi di impianto notevole ma nel lungo andare potrà ammortizzare tali spese e favorire dei vantaggi legati alla presenza diretta sul mercato di approvvigionamento.

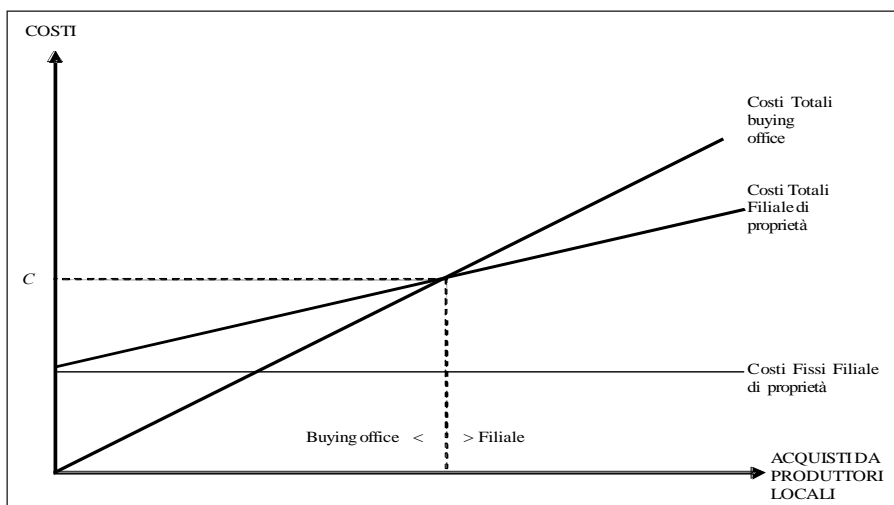


Figura 19: Le valutazioni dell'alternativa di utilizzo di un *buying office* diretto (filiale) o di uno indipendente (agente)



### 3. *I buying office "indipendenti": l'origine e l'attuale ruolo*

Firenze per la sua posizione geografica e per la sua secolare vocazione mercantile ha da sempre rappresentato un punto di riferimento per l'intermediazione commerciale.

I primi *buying office* vennero infatti costituiti nel capoluogo toscano (il primo – la Roditi&Sons – fu fondato a Parigi nel 1919 e appena due anni dopo la sua nascita aprì una filiale a Firenze per curare direttamente gli acquisti in Toscana) e ancora oggi questa città rappresenta il luogo nel quale persistono il maggior numero di uffici di intermediazione indipendente.

A conferma di questo si ha che l'associazione di categoria di queste società indipendenti, l'ANIBO (*Associazione Nazionale dei Buying Offices*), ha sede a Firenze (fondata nel 1956 da un gruppo di operatori fiorentini). Le società associate all'ANIBO si attengono ad una normativa che stabilisce l'esatta sfera di competenza e la tipologia dei servizi erogati. In questo modo viene offerto ai clienti stranieri un profilo omogeneo di garanzia e di qualità dei servizi.

Come si vede dalla tabella seguente la quasi totalità degli associati hanno sede a Firenze e si rivolgono a settori diversi.

| NOME AZIENDA   | CITTÀ               | BUYING OFFICE PER                                | CATEGORIA MERCEOLOGICA   |
|--|---------------------|--|--|
| A.C. MAZZOLI S.r.l.                                  | Firenze             | G.M., catene, negozi specializzati               | Tutte  |
| A.M.C. Associated Merchandising Corporation          | Firenze             | G.M., catene negozi                              | Tutte  |
| <i>Concept</i> F.B.O. (Fashion Buying Office) S.r.l. | Prato               | Industria dell'abbigliamento, catene negozi      | Tessuti, accessori moda e abbigliamento U/DCalzature, pelletteria e Maglieria                              |
| Debo buying office s.r.l.                            | Firenze             | G.M., catene negozi, private labels, importatori | Abbigliamento, calzature U/D/B, accessori, pelletteria, lingerie U/D                                       |
| D'Eugenio S.r.l                                      | Fucecchio (Firenze) | G.M.   | Abbigliamento, accessori, casalinghi, mobili, articoli da regalo, articoli in pelle, alimentari, cosmetici |
| Elledibi S.r.l.                                      | Firenze             | Grossisti, importatori, negozianti, distributori | Abbigliamento, calzature   |
| Etruria agency S.r.l.                                | Firenze             | G.M., catene negozi, grossisti                   | Abbigliamento U/D/B, maglieria U/D/B, accessori, articoli da regalo e casa, alimentari                     |

|   |                            |   |  |
|---|----------------------------|---|--|
| Ferrari Luciano S.a.s.                  | Prato                      | G.M., cataloghisti, gruppi e catene grande distribuzione, ipermercati | Maglieria  |
| Flo.me.co. S.a.s.                       | Firenze                    | Grandi magazzini, importatori, cataloghisti, catene negozi            | Ceramiche, alimentari, bevande, calzature, filati  |
| Foreign buying league F.B.L. S.r.l      | Firenze                    | G.M.  | Abbigliamento, accessori, calzature uomo/donna/ bambino, ceramiche, articoli da regalo, arredamento, private label, tessuti/filati |
| Franco Frati                            | Prato                      | Grande distribuzione, catene di negozi                                | Maglieria  |
| Giorgio Malavolti s.r.l.                | Sesto Fiorentino (Firenze) | Catene di negozi, grandi magazzini                                    | Calzature, accessori, bath & body, gourmet food  |
| Guidotti Gianfranco                     | Firenze                    | G.M., catene di negozi, distributori                                  | Maglieria U/D, confezioni U/D, accessori moda, pelletterie, art. da regalo e per la casa, ceramiche, vetrerie                      |
| Hari S.r.l. import-export               | Firenze                    | Grossisti, importatori, catene di negozi, marchi                      | Abbigliamento, scarpe, borse, accessori in pelle   |
| I.B.O. Italian Buyng Office S.r.l.      | Bagno a Ripoli (Firenze)   | G.M., negozi specializzati, importatori                               | Abbigliamento, accessori, art. da regalo, calzature  |
| Jusy Meazza Italian Buying Office S.r.l | Firenze                    | G.M. USA, Canada, Europa, UK  | Abbigliamento U/D/B, accessori, pelletterie, borse   |
| Krieger Ltd S.r.l.                      | Firenze                    | G.M., negozi specializzati, importatori                               | Abbigliamento, accessori, art. da regalo, mobili, calzature  |
| L'agenzia international S.r.l.          | Prato                      | Grossisti, catene di distribuzione, confezionisti, importatori        | Maglieria U/D, capi confezionati U/D, tessuti produzione italiana ed import  |
| LI & FUNG                               | Firenze                    | G.M., catene negozi   | Abbigliamento femminile e accessori donna  |
| LIBERO DI BARI                          | Firenze                    | Catene negozi, G.M.   | Abbigliamento U/D/B, maglieria, capi pelle, calzature, accessori   |
| Link International S.r.l.               | Firenze                    | Catene negozi, importatori, G.M.                                      | Abbigliamento e calzature uomo/donna, tessuti filati e accessori moda  |

|                                |                              |   |  |
|--------------------------------|------------------------------|---|--|
| Luzi Rodier s.r.l              | Firenze                      | Negozi specializzati, grandi magazzini, importatori | Pronto moda U/D, maglieria, calzature, accessori moda, merce a <i>stock</i> di designers   |
| Marini & Bettazzi S.r.l        | Prato                        | Cataloghisti, G.M., catene negozi e altro           | Abbigliamento completo <i>Made in Italy</i> U/D/B, tessuti                                 |
| Mazzoni Michela                | Rio Saliceto (RE)            | Catene di negozi, importatori                       | Abbigliamento, maglieria, accessori tessili U/D, pelletteria                               |
| Melly Buying Service           | Firenze                      | Negozi specializzati, G.M., importatori             | Moda, maglieria U/D, accessori, scarpe, pelletteria, sciarpe, tessuti                      |
| Network italia di Paolo Grelli | Castel di Lama Piattoni (AP) | Importatori, distributori, calzaturifici, boutiques | Calzature finite, componenti e materiali per calzature, abbigliamento, borse e pelletterie |
| Olimar S.n.c.                  | Firenze                      | Catene di negozi, importatori                       | Pelletteria, calzature, accessori, calze   |
| Paladini Vasco S.r.l.          | Firenze                      | Catene negozi, importatori                          | Calzature, abbigliamento, accessori moda   |

Tabella 15: Elenco non esaustivo degli associati dell'ANIBO del settore moda  
Fonte: Estrazione da elenco ANIBO

Lo sviluppo dei *buying office* in Toscana ha da sempre risposto all'esigenza di porre in contatto un'offerta di prodotti frammentata (ma con un alto potenziale) e una domanda estera solo parzialmente a conoscenza della tipicità locale. Una tipicità che corrispondeva ad un "sapere produttivo artigiano" espresso in vari settori (la lavorazione della paglia e dei cappelli, i ricami, la maglieria, la pelletteria, la tradizione calzaturiera) che si esprimeva attraverso imprese di piccole dimensioni, molto spesso a carattere familiare, con struttura artigianale. I *buying office* hanno avuto infatti il merito di sopperire agli aspetti "genetici" negativi di un tessuto produttivo così frammentato e poco strutturato aggregando l'offerta locale e creando un collegamento con l'estero (l'ambiente favorevole all'esportazione ha permesso anche lo sviluppo delle aziende operanti nei settori correlati: gli spedizionieri internazionali e le banche specializzate).

In una prima fase l'attività dei *buying office* è stata quella di rispondere ad una crescente domanda da parte di clienti stranieri, americani e nordeuropei *in primis*, agendo da intermediari con i produttori toscani. I clienti stranieri si presentavano quindi sul mercato italiano con un'idea già chiara del prodotto ricercato e necessitavano soltanto di un soggetto localizzato nel Paese del produttore che li potesse aiutare nelle fasi di acquisto. I prodotti domandati erano quindi articoli già conosciuti dal compratore, il quale spesso ignaro del-

le potenzialità del tessuto produttivo si affidava ad operatori locali per ragioni legate alla qualità e alla creatività dei prodotti.

Successivamente, invece, il ruolo dei *buying office* è diventato più autonomo e propositivo agendo con iniziative che miravano ad estendere il proprio raggio d'azione commerciale. Il risultato è stato infatti quello di ampliare l'area geografica di riferimento oltre i confini toscani allargando parallelamente la gamma di articoli intermediata. In questo modo accanto alla funzione di ricerca e selezione di una offerta che soddisfacesse la domanda, si aggiunse l'attività propositiva di prodotti nuovi. Il ruolo di interfaccia del *resident buyer* ha infatti con il tempo intrapreso un aspetto maggiormente autonomo rispetto alle richieste dei committenti ricoprendo anche un ruolo importante nel far conoscere e promuovere i prodotti locali.

*“Il buyer di oggi non si limita a cercare la merce richiesta dal cliente, ma propone egli stesso alla casa estera gli articoli potenzialmente interessanti, orientando la produzione nazionale e contribuendo in questo modo all'allargamento del mercato”.*

*Attilio Bottani già presidente dell'ANIBO. (Marcucci R., 2004)*

Il rapporto tra il *buyer* e il cliente straniero solitamente nasce da un contatto emerso da un incontro ad una fiera, da segnalazioni Ice o Camera di Commercio, dalle rappresentanze diplomatiche e commerciali estere o dal passaparola dei clienti. Nella fase preliminare i due soggetti stipulano un contratto nel quale il *buying office* viene nominato agente – in genere esclusivo – del cliente estero e nel quale egli si impegna a ricercare il prodotto nella tipologia e con le caratteristiche richieste, a negoziare le condizioni commerciali e ad assisterlo nei controlli qualitativi e nella spedizione. L'attività del *buyer* si concretizza non soltanto nell'assistenza del cliente sul mercato (che consiste nell'organizzazione del suo soggiorno in Italia e del suo affiancamento durante le visite aziendali) di tipo linguistico, commerciale e contrattualistica; ma anche nella capacità di recepire l'input derivanti dall'ufficio del *product development* del cliente in modo da ricercare il fornitore più adatto alla richiesta presentata dalla grande distribuzione straniera.

Orientare da un lato la produzione dei fornitori locali verso le esigenze della grande distribuzione estera e indirizzare dall'altro i *buyer* esteri verso l'offerta locale costituisce la base per un ruolo rinnovato dei *buying office* rispetto al passato.

Negli anni '60, infatti, per le aziende estere era indispensabile avere rapporti con una struttura di intermediazione commerciale locale: in un contesto nel quale le comunicazioni erano difficoltose e la conoscenza dei mercati esteri scarsa, il contatto con un agente ricopriva senz'altro un passo obbligato per superare le barriere all'entrata di un Paese. L'attuale apertura dei mercati e il

crescente interscambio non solo commerciale ma anche culturale porta infatti ad una maggiore facilità di accesso ai mercati stranieri e ad una necessaria evoluzione del ruolo dell'intermediario. Non è infatti più sufficiente fornire un supporto linguistico e commerciale perché se tutta l'attività si limitasse a questo il *buyer* potrebbe facilmente essere evitato e non avrebbe più ragione di esistere (nel panorama fiorentino dei *buying office* risulta attualmente un ridimensionamento di alcune realtà più grandi ma anche di un mantenimento di segnali positivi per le imprese più strutturate che dimostrano una notevole dinamicità operativa).

Di conseguenza negli ultimi anni il *buying office* è diventato un agente che segue direttamente la produzione richiesta dal cliente effettuando controlli puntuali sulla qualità dei prodotti. Al *buyer* spetta pertanto il compito di ricercare i tessuti e di assistere all'intero ciclo di realizzazione della collezione, dall'acquisto delle materie prime, alla produzione e fino alla spedizione. Inoltre, soprattutto nel settore dell'abbigliamento e delle calzature la consulenza del *buyer* si occupa anche di problemi tecnici riguardanti misure, modelli, colori, consigliando talvolta anche l'acquisto di materie prime e macchinari.

In aggiunta a queste funzioni, con l'andare del tempo, i *buyer* hanno ricoperto anche un importante ruolo promozionale che si estrinseca sia nella presentazione diretta di prodotti italiani ai clienti esteri sia nell'organizzazione di manifestazioni promozionali (ad esempio quelle di moda a Palazzo Pitti) come luogo di incontro tra domanda straniera e offerta locale.

La presenza a Firenze di una forte concentrazione dei *buying office* si è rivelata "*condizione determinante nel dare impulso all'apertura internazionale della nostra economia e alla creazione del Made in Italy quale veicolo trainante. Se si considera la ristrettezza di alcuni settori del mercato interno, italiano, solo attraverso la cattura di importanti quote della domanda mondiale si poteva dare avvio ad un reale processo di industrializzazione dei settori manifatturieri*".

*Gianfranco Melli socio fondatore di ANIBO. (Marcucci R., 2004)*

Nello scenario attuale l'importanza dei produttori locali (soprattutto di media-bassa gamma) è andata diminuendo, i problemi circa la competitività della rete di fornitura italiana nel confronto internazionale – reso evidente dalla crisi di molte imprese del comparto – ha di conseguenza ridimensionato il ruolo dei *buying office* soprattutto nel loro ruolo di intermediazione mercantile. Questa attività non è infatti più sulla breccia come un tempo in quanto risente del mercato globale, dei nuovi tempi, delle nuove comunicazioni e della tecnologia avanzata; ancora oggi però trova una sua giustificazione di esistere sia nel rapporto fiduciario con il cliente ma soprattutto nell'*expertise* che garantisce il cliente dall'assistenza nella ricerca del primo campione fino al momento della spedizione della merce.

Inoltre, come detto, svolgono attualmente un'importante funzione promozionale soprattutto nei settori di nicchia e legati all'artigianato locale.

Merita sottolineare infatti che il *buying office*, nonostante operi nell'interesse del cliente estero (dal quale riceve un compenso), contemporaneamente svolge anche un importante compito nei confronti delle piccole e medie imprese che, attraverso di loro, si pongono in contatto con un mercato estero rappresentando uno dei pochi veicoli di mantenimento competitivo di una classe di imprese che sempre più si sente tagliata fuori dalla accesa concorrenza.

Il *buying office*, infatti, è nato proprio per andare incontro alla piccola e media impresa che non aveva né la forza né le risorse economiche e linguistiche per penetrare i mercati esteri. Recentemente l'ANIBO è stata anche riconosciuta istituzionalmente come associazione preposta a promuovere il prodotto italiano all'estero. Nel 2003 è stato infatti stipulato un accordo con il Ministero delle Attività Produttive con il quale si cerca di ottimizzare "l'integrazione fra azione nazionale pubblica e privata nel processo di internazionalizzazione del settore economico sul piano della promozione commerciale e della collaborazione industriale". In questo modo, essendo riconosciuti come interlocutori privilegiati dalla promozione italiana all'estero, l'associazione si potrà rendere partecipe della ricerca di nuovi mercati e contemporaneamente dell'individuazione di nuovi sbocchi anche all'interno dei mercati tradizionali. Per quanto riguarda i mercati emergenti, invece, si ritiene che siano attualmente poco appetibili per i *buying office* perché questi dimostrano un'apertura soprattutto nella fascia del lusso, mercato nel quale non c'è spesso bisogno di intermediazione.

Il problema della collocazione competitiva dei produttori di abbigliamento è, infatti, oggi all'attenzione delle politiche di diffusione commerciale italiana; solo la capacità di valorizzare le caratteristiche stilistiche, qualitative e creative può infatti ridare speranza ad un settore (non solo abbigliamento, ma anche quello delle calzature e degli accessori moda) nel quale la variabile prezzo sta diventando il fattore discriminante.

L'attività promozionale svolta dai *buying office* mira infatti anche ad educare il cliente ad apprezzare il valore del prodotto soprattutto negli aspetti della qualità e della creatività, elementi che danno valore aggiunto alle produzioni realizzate ed ideate in Italia e che giustificano ancora la presenza di questi uffici di intermediazione come canale privilegiato per l'accesso nei mercati esteri delle piccole e medie imprese.

### 3.1 Il caso di un *buying office* fiorentino: l'A.C. Mazzoli S.r.l.

L'A.C. Mazzoli è un *buying office* fiorentino (con sede nella centrale via Tornabuoni) che opera come agente di clienti stranieri. L'azienda fu fondata nel 1958 quando venne iniziata un'attività di intermediazione con dei clienti (grandi magazzini scandinavi), che ancora oggi sono acquirenti stabili dell'azienda.

Attualmente l'attività è gestita con circa trenta dipendenti e con un piccolo ufficio a Milano (che si occupa di approvvigionamento nel nord Italia). Avendo clienti diversificati per tipologia e settore di riferimento, l'A.C. Mazzoli è costituita da personale specializzato nelle varie tipologie merceologiche in modo da essere in grado di dare un'assistenza rispetto alle diverse problematiche concernenti il controllo di qualità e le normative circa l'esportazione.

L'attività di questo *buying office* si occupa principalmente di *sourcing* del prodotto, di assistenza al cliente dal *follow up* degli ordini fino a tutto l'itinerario (pagamenti, consegne, spedizioni, controllo qualità, ecc.) che costituisce una attività di assistenza completa a 360 gradi.

La loro attività di intermediazione, regolata su mandato, si realizza mettendo in contatto i produttori fiorentini e toscani con gruppi stranieri di vendita quali grandi magazzini, vendite su catalogo e *speciality store*. Come da contratto pattuiscono una percentuale di provvigione a carico di questi ultimi per il servizio prestato.

L'ufficio segue tutte le categorie merceologiche tipiche di un *department store* quindi l'abbigliamento, le calzature, la pelletteria, gli articoli di complemento per la casa (mobili e arredamento), l'oggettistica e l'agro-alimentare. Il rapporto di intermediazione ha inizio con la fase di stipula del contatto con il cliente, mediante il quale con la firma dell'accordo diventano agenti acquirenti delle imprese straniere. Questi contatti in genere si formano in seguito a conoscenze, vecchie amicizie, persone che hanno già lavorato in precedenza con l'ufficio (raramente gli acquisti derivano da contatti da internet o da altri mezzi di comunicazione). Come ha sottolineato il consigliere delegato, mentre in passato il *buyer* veniva compensato da una percentuale sull'acquisto (le commissioni si aggirano verso 3-4% in Europa e il 6-7% negli Stati Uniti rispetto al valore netto della fattura), negli ultimi tempi si è venuto a creare una *fix fee* ovvero un importo fisso che prescindere dall'ammontare intermediato (che è tipico più del consulente), per cui indipendentemente dal volume di affari il *buying office* viene remunerato mensilmente o trimestralmente. I rapporti con i clienti sono, infatti, stabili e continuativi nel tempo pertanto la relazione consolidata ha portato a forme di pagamento più orientate alla collaborazione che all'intermediazione *una tantum*.

Dopo la stipula dell'accordo inizia la fase del *sourcing* ovvero della ricerca del prodotto più idoneo rispetto alle richieste del cliente. Tale fase può prevedere o meno la presenza del cliente presso il *buying office*. In entrambi i casi il cliente dà disposizioni affinché vengano trovati prodotti di una particolare categoria merceologica con delle particolari caratteristiche definite ad un prezzo soglia di riferimento. Nel caso in cui sia previsto l'arrivo del cliente viene organizzata la visita dello stesso presso i produttori, in alternativa viene realizzato un piccolo *report* nel quale avvalendosi di campionature e foto digitali viene inviato al cliente la proposta di acquisto da parte del *buyer*.



Il cliente attuale richiede, oltre al *sourcing*, l'attività di sviluppo del prodotto (altrimenti difficile da fare dall'estero). Sono residuali infatti le imprese straniere che cercano marchi e *griffe* affermate, rispetto ai quali il compito dei *buyer* si limita essenzialmente al mettere in contatto le due controparti (frequentemente in tal caso viene meno l'intermediazione e il cliente estero si rivolge direttamente alle aziende interessate).

Rispetto agli anni '70 i *buying office* sono diventati più dei collaboratori dei produttori che dei meri intermediari di partite di merci. Essi infatti non si sentono più rappresentati dalla ormai antiquata immagine dell'agente che porta il cliente nello *showroom* e dal fabbricante per mostrargli i prodotti (attività che peraltro viene ancora compiuta), oggi infatti il lavoro è più complicato e consiste in una consulenza a più ampio raggio che da un lato amplifica la complessità degli aspetti gestionali, ma che dall'altro giustifica ancora oggi il loro ruolo nella catena di attori che arriva fino al cliente finale.

L'attività *core* infatti per i *resident buyer* è sempre più rappresentata dai servizi di assistenza post visita del cliente in termini di controlli di prodotti e gestione degli aspetti logistici (dalla spedizione fisica delle merci alla gestione dei documenti commerciali).

Per quanto riguarda il controllo di qualità la scansione delle verifiche prevede un'analisi all'inizio e alla fine del ciclo produttivo (per evitare di spedire prodotti non conformi alle richieste si chiede conferma prima della spedizione), e quando possibile anche *in production* (solitamente i contratti prevedono un controllo al 10-20% della merce ordinata). L'azienda dispone di un *team* che opera controlli di qualità effettuando test sul prodotto, sul tessuto, sui colori, sul filato coinvolgendo tutta una serie di procedure tecniche che garantiscono il cliente. In aggiunta a questo vengono anche fatti controlli sulle risorse produttive, sulla sicurezza interna delle fabbriche, delle condizioni di lavoro, degli stipendi cercando di verificare che questi ultimi siano in regola con i contratti e con lo statuto dei lavoratori.

L'A.C. Mazzoli opera storicamente con clienti europei, in particolare scandinavi, ma ha sempre mantenuto una quota di relazioni in costante crescita con gli Stati Uniti. Oggi infatti il 60% del giro di affari ha provenienza statunitense, mentre l'altro 40% è suddiviso tra i vari clienti europei, e i due australiani e uno mediorientale. Il 50% dell'intero fatturato viene realizzato da un gruppo americano (la catena Talbots di Boston che ha mille negozi di abbigliamento e accessori per donna).

Per quanto riguarda i produttori con i quali questo *buying office* intrattiene rapporti, si hanno principalmente aziende toscane e aziende di maglieria del nord Italia (per i tessuti Prato, Biella e per i filati Prato). Quasi esclusivamente opera con produttori italiani (provenienti da Toscana, Lombardia, Emilia Romagna, Veneto, Marche e Umbria), ma episodicamente ha anche assistito clienti esteri (in questo caso ottiene delle compensazioni particolari).

La tipologia di fornitori con i quali A.C. Mazzoli ha rapporti è molto varia, negli ultimi anni però si è evidenziata la politica da parte dei clienti di concentrarsi principalmente su pochi produttori con i quali intrattenere rapporti duraturi in modo tale da ottenere un miglior servizio e una maggiore conformità in seguito alle politiche di adattamento alle richieste realizzate.

La dimensione delle imprese produttrici è nella maggior parte dei casi rappresentata dalla piccola e media impresa, ma in alcuni casi si arriva anche alla grande dimensione quando si lavora su grandi numeri. Soprattutto nella maglieria infatti sono richieste capacità di produzioni a flusso continuo e quindi imprese strutturate con impianti avanzati, viceversa ad esempio per le aziende che operano nell'accessoristica l'azienda intrattiene rapporti con imprese piccole a conduzione familiare. Il *buying office* è infatti una realtà nata soprattutto per la piccola e media impresa che non aveva né la forza né le risorse economiche e linguistiche per penetrare i mercati esteri.

Tra le categorie merceologiche maggiormente intermedie, l'abbigliamento, ed in particolare la maglieria, rappresentano ancora i settori trainanti soprattutto nelle fasce medio alte di mercato all'interno delle quali si riescono trovare la tipica creatività italiana che si dimostra ancora molto appetibile soprattutto nel mercato americano.

La problematica attuale del *buying office*, fatta presente dal titolare dell'azienda qui studiata, appare essere quella relativa all'intermediazione nel *middle market*, ovvero nella fascia di mercato che lotta principalmente sulla variabile prezzo, ma che non riesce a mantenersi competitiva vista l'incapacità delle medie industrie italiane ad ammortizzare gli altri costi di manodopera e di confrontarsi con i Paesi a basso costo. La situazione di sofferenza subita da queste aziende si ripercuote inevitabilmente sui *buyer* i quali vedendosi esclusi dall'intermediazione dei *top brand* trovano mercato nelle nicchie di alta gamma di mercato e in quelle medie che però risultano attualmente fuori dal gioco competitivo.

In merito alla questione del rinnovato ruolo di questi intermediari A.C. Mazzoli sostiene la rilevanza dell'attività dello sviluppo del prodotto (soprattutto per il mercato americano) e dell'assistenza pre e post vendita. Infatti, accade spesso che quando il cliente contatta l'agente non sempre realizza un'offerta precisa, frequentemente infatti si presenta con idee vaghe circa gli acquisti da compiere pertanto è funzione del *buying office* saper indirizzare la scelta e consigliare circa le caratteristiche da richiedere e i requisiti da valutare.

#### 4. *Il sourcing attraverso le filiali di proprietà: "i buying office dipendenti"*

L'altra categoria di intermediazione con l'estero principalmente utilizzata nel settore dell'abbigliamento è senz'altro rappresentata dalle filiali di proprietà che si occupano di *sourcing*. Questa forma di intermediazione consente

un controllo più diretto sul mercato di approvvigionamento e un maggior grado di coinvolgimento sulla rete di fornitura.

La scelta che può portare le catene distributive o i *department store* ad investire in filiali dirette all'estero per il controllo dell'approvvigionamento di materie prime e di prodotti finiti può dipendere principalmente da queste motivazioni:

- La catena acquista sostanziali quantitativi di prodotto in una determinata zona;
- La politica aziendale prevede una presenza stanziale sul territorio.

Nel primo caso l'azienda ritiene di adottare una strategia di questo tipo in seguito all'incremento di movimentazione di prodotti registrati in quel Paese. Di conseguenza l'intermediazione di un *buying office* (solitamente vicina al 5% sul valore della transazione) appare poco conveniente. Il costo di struttura sostenuto infatti risulta meno oneroso rispetto a quello comparabile nel caso ci si rivolgesse ad un *buyer* indipendente. È naturale sottolineare che l'impianto di una filiale comporta costi elevati e pertanto risulta una forma di *sourcing* che viene presa in considerazione dalle imprese che già dispongono di una buona corrente di esportazione.

Nel secondo caso invece le valutazioni circa la convenienza non vengono imputate ad una logica di opportunità quanto invece ad un orientamento e da direttive generali impartite dalle aziende. Solitamente questo accade soprattutto quando la scelta dei mercati di approvvigionamento è selettiva e stanziale e ripercorre linee di presenza stabile dell'azienda sul territorio. In particolare, esse spesso possono avere la tendenza, anche se non ad integrare completamente la filiera (e quindi assumendo anche la funzione produttiva nel proprio *business*), a voler operare forme di "quasi-controllo" o meglio di vincolare la propria presenza fino agli anelli strategici della filiera, anelli di contatto con le attività in *outsourcing*.

L'utilizzo di *buying agent* diretti è il canale più indicato quindi per una penetrazione commerciale stabile. I *big buyer* infatti così facendo diminuiscono i rischi connessi all'approvvigionamento, i contatti infatti sono più rapidi, più facili e più temporalmente affidabili.

I vantaggi derivanti dal gestire in modo diretto queste attività di intermediazione derivano essenzialmente dalla possibilità di realizzare forme di controllo sul prodotto maggiormente incisive. Infatti, così facendo si realizza non soltanto un mandato *ex ante* sul campionario e un controllo *ex post* sul prodotto finito, ma si concorre in modo più pervasivo al processo di ricerca e di sviluppo del prodotto. Il *product development* rappresenta, infatti, sempre più spesso una funzione strategicamente rilevante e pertanto difficilmente delegabile per un'azienda di moda. Il *buying office* indipendente moderno che ingloba parzialmente questa funzione non riesce tuttavia a dimostrare un'ac-

curata gestione del dettaglio del prodotto. Esso infatti operando in più settori merceologici, anche se dotato di team specialistici, non può raggiungere l'accuratezza e la presenza di cui solitamente è dotata una filiale diretta.

Inoltre, l'impresa che dispone di una filiale ha maggiori capacità di raccogliere informazioni utili sulle esigenze dei compratori finali e della distribuzione, elementi da non sottovalutare in un settore nel quale il contatto con il cliente e la conoscenza delle sue esigenze, spesso solo apparentemente omogeneizzate a livello globale, determina l'accettazione e la coerenza dell'offerta commerciale.

#### 4.1 Il caso della Gap International *Sourcing* filiale fiorentina di Gap Inc.

Come evidenziato nel terzo capitolo, Gap Inc. è uno dei principali distributori americani di abbigliamento, un *retailer* a grande rilevanza internazionale e, come precedentemente sottolineato, con una rete di fornitura diffusa a livello globale.

Non essendo legata alla logica del programmato la *supply chain* risulta infatti dispersa a livello mondiale sia per quanto riguarda l'approvvigionamento di tessuti che per la realizzazione dei prodotti finiti. Realizzando tre linee diverse (Gap, Old Navy e Banana Republic) che riportano un posizionamento di mercato differenziato anche le strategie di fornitura appaiono coerenti con le diverse richieste di qualità e di prezzo e pertanto si dimostrano localizzate in modo diffuso su tutto il globo.

Gap Inc. è presente anche in Italia con una divisione di *sourcing* che si occupa del reperimento di tessuti e di filati dal mercato europeo e italiano in particolare.

Appare interessante andare a ricercare le motivazioni per le quali un'azienda come Gap, che opera nel *middle market* e che appare un vero e proprio archetipo della *retail* globalizzato, possa venire ad approvvigionarsi nel mercato italiano così frequentemente accusato di non mantenersi competitivo a livello internazionale.

È da premettere che la decisione di venire ad approvvigionarsi in Italia risale ormai a diversi anni fa (il Gis ufficialmente è stato costituito nel 2001 ma già negli anni precedenti la fornitura italiana aveva una sua rilevanza ed era gestita in modo indiretto attraverso un *buying office* indipendente) e che ultimamente la percentuale di produzione italiana è andata riducendosi a favore di una più forte presenza asiatica. Rimane però importante sottolineare che i fattori che hanno determinato l'interessamento verso le produzioni italiane (è da ricordare che questa azienda non ha nemmeno un punto vendita in Italia, quindi la produzione qui realizzata viene tutta poi destinata verso altre zone) sono stati la qualità della rete di subfornitura, le competenze della forza lavoro, la capacità di catturare le tendenze moda espresse in fieri dai produttori e dal mercato complessivamente considerato.

Visto che il fattore differenziante è rappresentato dalla qualità dei prodotti (e quindi si rispecchia anche su un prezzo più alto) le attività di produzione e di approvvigionamento realizzate qui in Italia sono quasi esclusivamente realizzate per la linea Banana Republic ovvero quella che risponde ad una più alta gamma. Le altre due linee di produzione riportano un posizionamento più basso e come tale la qualità intrinseca dei prodotti risulta inferiore. Pertanto sia le materie prime, sia la produzione viene realizzata con un maggior orientamento al costo, di conseguenza la scelta dei mercati di riferimento sono influenzati dal costo della manodopera e dei materiali. L'Italia di conseguenza rimane esclusa dalle produzioni a basso valore aggiunto e dalle reti di approvvigionamento economiche.

Banana Republic, invece, rappresenta la linea più idonea a comportare un coinvolgimento con una *supply chain* che parzialmente trova luogo in Italia.

Questo ufficio, localizzato a Firenze, che prende il nome di Gis ovvero *Gap International Sourcing*, è coordinato dalla sede centrale americana che impartisce le linee guida e svolge una funzione di raccordo tra gli uffici di approvvigionamento e i *distribution center* ovvero i centri di smistamento merci. Come politica aziendale si dimostra infatti di aver preferito l'intermediazione della produzione tramite un canale proprietario, l'utilizzo dei *buying office*, infatti, è rimasto limitato alle prime esperienze di penetrazione nei mercati esteri. Infatti, anche negli altri mercati nei quali Gap si approvvigiona, è presente un ufficio di proprietà che gestisce l'intermediazione, oltre all'Italia, anche in Turchia, Egitto, Marocco, Hong Kong, India è quindi presente un Gis. L'unica eccezione è rappresentata dal Brasile dove vengono acquistate calzature (di basso-medio livello) attraverso un agente indipendente, ma probabilmente questa presenza non diretta deriva dalla novità del mercato e dalla volontà di attestarne la stabilità prima di impostare una base di riferimento duratura.

La strategia di *outsourcing* ha sempre privilegiato il consolidamento in un mercato anziché l'adozione di operazioni transitorie, infatti i mercati di riferimento sono pochi e selezionati (la politica distributiva di questa azienda è speculare) e rispetto a questo la presenza stabile è gestita attraverso degli uffici di *sourcing*.

Essi in particolare si occupano del controllo dei prodotti, della gestione dello smistamento delle merci e della verifica dei tempi di spedizione e di consegna. In realtà la collaborazione fittiva che si crea nelle relazioni consolidate con i fornitori porta a gestire in modo più integrato ciò che concerne lo sviluppo dei prodotti. Infatti, dalla sede centrale americana arrivano le direttive circa la campionatura dei prodotti o il *target price* rispetto al quale rimanere coerente. Così facendo la filiale localizzata all'estero si assume il compito di verificare le condizioni presenti sul mercato per poi selezionare quella maggiormente rispondente alla richiesta manifestata. La prassi azien-

dale che porta a mantenere dei rapporti di lunga durata con l'azienda conduce ad optare per l'alternativa di cercare all'interno dell'offerta del fornitore abituale il mix qualità-prezzo che più corrisponde a quanto indicato dalle direttive centrali.

In sintesi i compiti assegnati all'ufficio fiorentino sono:

- La ricerca di fornitori e fabbricanti qualificati;
- La gestione della campionatura;
- La gestione della produzione e dell'approvvigionamento;
- Il controllo del prodotto;
- Il filtro informativo tra la direzione e l'anello operativo della filiera.

Nella scelta dei fornitori (Zeloni A., 2002) (chiamati *Mill*) i parametri utilizzati sono: lo *standard* qualitativo, la flessibilità, la capacità innovativa, il prezzo, l'affidabilità delle consegne e la capacità produttiva; mentre appaiono di limitata importanza i fattori legati alla notorietà del fornitore, la garanzia di esclusività per Gap, e il tasso di informatizzazione delle loro operazioni.

Da ciò risulta che il controllo sul prodotto operato dall'ufficio di intermediazione locale non contribuisce soltanto a verificare una coerenza *ex post* con quanto richiesto in fase di distinta e di campionatura, ma di una verifica a priori delle condizioni che rendono fattiva e duratura una collaborazione con i fornitori. Da quanto emerso dalle interviste realizzate con il personale del Gis fiorentino si dimostra che i criteri sopramenzionati sono stati evidentemente utilizzati nella fase che ha seguito lo stanziamento dell'ufficio locale. In quanto allo stato attuale i produttori e i fornitori sono quasi tutti clienti abituali della filiale fiorentina.

Per quanto riguarda l'attività di controllo del prodotto le analisi compiute coinvolgono oltre agli aspetti quantitativi (mantenimento all'interno dell'intervallo di prezzo definito dalla casa-madre per esempio) gli aspetti qualitativi di conformità a quanto stabilito dai *designers* di New York. Per quanto riguarda i particolari stilistici il Gis collabora e ricerca *feedback* dai produttori, ad esempio per la realizzazione delle scarpe si lavora con dei campioni e dei modelli su carta dai quali i produttori devono copiare la forma, il tacco, il *design*, in modo che lo stile ipotizzato in fase ideativa per raggiungere un determinato *target* sia poi rispettato nella fase realizzativa del prodotto.

Nei primi anni di attività l'ufficio fiorentino si occupava di reperire vari tipi di prodotti, tra i quali l'abbigliamento uomo, donna, gli accessori, i cappelli, le cravatte, le scarpe, tessuti e le sciarpe. I fornitori erano principalmente fabbricanti di tessuti e di abbigliamento di Prato, Biella e Torino, mentre i produttori di scarpe erano principalmente di Fucecchio (Firenze).

Con l'andare del tempo, soprattutto in seguito alla crescita del costo della manodopera e l'avvento dell'euro, la perdita di competitività delle produzioni italiane ha determinato lo spostamento verso i mercati a basso costo. Pertanto



anche la linea più esclusiva del gruppo è stata lentamente ridimensionata in termini di qualità e di stile a favore di collezioni più semplici, meno esclusive e soprattutto meno costose.

Oggi l'Italia per Gap non rappresenta più infatti un mercato dal quale rifornirsi di prodotti finiti; si dimostra infatti, a parte il caso eccezionale delle calzature delle quali le varie fasi produttive rimangono ancorate al nostro Paese, che il nostro mercato riesce ad offrire soltanto prodotti intermedi o tutt'al più filati. Oggi il capo finito viene, infatti, realizzato in Turchia, in Cina, India, Marocco, Tunisia, Egitto e in Brasile.

##### 5. *L'abbigliamento nella grande distribuzione despecializzata*

Oltre a considerare le Grandi Superfici Specializzate appare opportuno concentrarsi sulle forme di distribuzione nelle quali l'abbigliamento è solo una porzione dell'assortimento. La grande distribuzione organizzata rappresenta infatti un'occasione importante per i produttori locali per accedere ad un canale di vendita preferenziale in termini di attrazione della clientela e di profondità di assortimento. Escludendo da questa trattazione il caso dei supermercati e dei grandi magazzini, caso peraltro interessante, nei quali l'abbigliamento viene visto come un settore a cui dedicare un'area della superficie totale del punto vendita, qui si focalizza principalmente l'attenzione su quella distribuzione despecializzata che non ha un assortimento generalista ma opta per una scelta dell'offerta commerciale in seguito a precisi input di segmentazione e di *target* di mercato (ad esempio domanda medio alta e offerta diversificata in vari settori rispetta questo *standard*). Inoltre la disposizione di tali reparti viene effettuata attraverso la valorizzazione del marchio dei prodotti, delineando dei veri e propri *corner* all'interno dei quali per ognuno di essi viene adibita una porzione di negozio in modo autonomo.

Di queste aziende si hanno due tipologie distinte. La prima è quella rappresentata da aziende distributrici con punti vendita che presentano un assortimento orientato verso una categoria merceologica precisa come l'abbigliamento nella sua accezione allargata (comprendendo quindi le calzature, gli accessori, fino all'arredo per la casa). Di questi possiamo citare ad esempio le italiane Coin e Rinascente, *leader* della grande distribuzione di articoli di abbigliamento.

La seconda tipologia è invece rappresentata dalla grande distribuzione despecializzata al cui interno coesistono prodotti appartenenti a settori diversi dall'alimentare all'abbigliamento, dalla profumeria ai giocattoli. Questa tipologia, che spesso adotta una suddivisione per piani dei settori dell'assortimento, si differenzia sostanzialmente dalla figura del centro commerciale nel quale la numerosità dei punti vendita rende l'offerta differenziata ma autonoma in termini di insegna. Appartenenti a questa tipologia possiamo citare ad



esempio l'inglese Harrods (caratterizzato da esclusività e da un *target* di alta gamma) e la spagnola El Corte Inglés (diffusa in modo capillare in Spagna e con un *target* di media-alta gamma).

Entrambe queste tipologie di grande distribuzione rappresentano delle insegne che racchiudono al proprio interno assortimenti multi-marca, nei quali l'offerta è identificata dal marchio corrispondente dei prodotti. Solitamente vengono costituiti dei veri e propri *corner* nei quali talvolta l'area di vendita viene data in gestione (dietro pagamento di affitto) ai concessionari del marchio, nella maggioranza dei casi è invece la grande distribuzione stessa a costituire l'assortimento e a valorizzare i vari marchi esposti.

Dal lato della produzione, appare quindi indispensabile per poter accedere a questi canali essere portatori di un proprio marchio riconoscibile. Questo vincolo di conseguenza risulta pertanto superato soltanto dalle imprese che operano in una fascia di mercato media e medio-alta nella quale è la marca stessa a consentire l'ingresso della propria offerta commerciale tra gli orientamenti dei *buyer* della GDO.

A prima vista quindi la possibilità per un produttore di "agganciarsi" alla grande distribuzione sembrerebbe confinata alla sola categoria sopra individuata. Ciò che manca infatti alla piccola e media impresa per superare le barriere all'entrata della grande distribuzione è la presenza di assortimenti poco identificati da un'immagine distintiva (fattore che si amplifica soprattutto quando agiscono in modo isolato).

È opportuno altresì premettere che la GDO si dimostra *a priori* poco disponibile e poco aperta all'ingresso di produzioni poco significative in termini numerici e di immagine, rendendosi comunque poco propensa ad accettare accordi di presenza duraturi.

Esistono però dei casi in cui anche le piccole e medie imprese sono in grado di raggiungere la grande distribuzione internazionale. Possiamo citare ad esempio il caso di ingresso nella grande distribuzione internazionale da parte di imprese italiane attraverso l'aggregazione ponderata di diverse offerte commerciali. La FIF (Federazione italiana *franchising*), ad esempio, sta supportando un programma a sostegno dell'export delle PMI (produttori o dettaglianti) che ha l'obiettivo di aggregare un certo numero di imprese in un Consorzio export di vendita che si incarica di centralizzare le esportazioni di tutti gli aderenti in modo da raggiungere la soglia dimensionale minima necessaria per operare con successo all'estero. In particolare questo progetto, partendo dalla base consortile, pianifica l'internazionalizzazione attraverso l'utilizzo del *franchising* (*franchise-sharing*) e la costituzione di *corner* contenenti l'assortimento complessivo delle aziende coinvolte. L'obiettivo è quello di consentire alle PMI italiane di accedere ai mercati esteri mediante l'ingresso nei centri *outlet* e nella grande distribuzione straniera. In questo caso è infatti "l'unione che fa la forza" e risulta parimenti importante il sostegno dato da un soggetto

terzo alle parti che riesce ad aggregare e rendere unitaria l'offerta commerciale appartenente ad imprese diverse.

Altro esempio è dato dall'attività di promozione stagionale che viene talvolta realizzata in alcune distribuzioni internazionali con lo scopo di valorizzare e pubblicizzare certe tipicità locali. Il seguente caso descrive un'iniziativa nella quale i produttori toscani, mediante l'utilizzo di un ente intermediario, hanno proposto la propria offerta commerciale presso la grande distribuzione internazionale.

### 5.1 L'iniziativa di promozione e di commercializzazione dell'abbigliamento toscano nella GDO spagnola El corte Inglés

Si ritiene interessante presentare il caso della promozione presso El Corte Inglés in quanto, anche se ha rappresentato un'iniziativa di commercializzazione episodica, rappresenta senz'altro un modo innovativo di ingresso delle PMI toscane nella grande distribuzione internazionale.

#### INQUADRAMENTO DEL GRUPPO EL CORTE INGLÉS

El Corte Inglés è il primo gruppo della grande distribuzione spagnola (16 mila milioni di euro di fatturato nel 2005, con utili netti per 850 milioni), gode di un'immagine di prestigio e mantiene una politica di continuo ampliamento dell'offerta di prodotti e servizi. Dispone di un'ampia gamma di prodotti, dall'abbigliamento all'alimentare, dagli elettrodomestici ai mobili; negli ultimi anni ha anche avviato una diversificazione in altri settori quali quello delle agenzie viaggio e dell'assicurazione. Nel segmento moda, il gruppo spagnolo rappresenta il 14% circa del mercato. La maggior parte dei prodotti di abbigliamento/tessili commercializzati da "El Corte Inglés" sono prodotti dalla sua filiale "Induyco" e da un'ampia rete di subfornitori. A questi prodotti si aggiungono articoli di gamma media provenienti dall'Asia e marchi di prestigio internazionale che vengono venduti tramite il sistema di *corner* presenti all'interno dei grandi magazzini.

Il progetto, sostenuto da Toscana Promozione (Agenzia di Promozione Economica della Toscana) in collaborazione con la Camera di Commercio Italiana di Siviglia, si è fin dall'inizio mosso dalla volontà di realizzare una significativa campagna di promozione internazionale basata sulle tipicità della Toscana. Il primo aspetto di innovatività realizzato è costituito innanzitutto dalla possibilità di promuovere anziché uno Stato intero, come solitamente viene fatto nella prassi delle attività promozionali all'estero, una singola Regione europea. Il progetto "*Toscana en España 2005*" costituisce in particolare la terza fase di un biennio di attività promozionale e commerciale realizzata

in Spagna. Nell'ottobre 2004 El Corte Inglés aveva già accolto la campagna di promozione enogastronomica “*Sabores y Tradiciones de Toscana*” presso tutti i propri Centri Club del Gourmet (*corner* separati dal supermercato che hanno un assortimento di prodotti alimentari tipici e di alto livello qualitativo), nel maggio 2005 era stata unita al settore alimentare la promozione turistica all'interno delle 374 agenzie viaggi (*Viajes*) di El Corte Inglés; ed infine nel novembre 2005 (per circa venti giorni) è stata promossa la campagna “Toscana – Il Gusto d'Italia” con un'offerta allargata di prodotti presso 38 Centri di Spagna e Portogallo.

Altro fattore innovativo della promozione è rappresentato dal fatto che la promozione non si è concentrata su un numero limitato di punti vendita, ma ha coinvolto l'intera catena, elemento che non solo ha amplificato i ritorni economici ma soprattutto quelli relativi all'immagine e alla notorietà della Toscana. I settori produttivi coinvolti sono stati molteplici, il volume degli ordini è stato di circa 9 milioni di euro, le aziende selezionate oltre 200, così ripartite per settori:

|                     |             |
|---------------------|-------------|
| Agroalimentare      | 100 aziende |
| Moda                | 46 aziende  |
| Arredamento         | 25 aziende  |
| Tessile per la casa | 15 aziende  |
| Mobili              | 9 aziende   |
| Oreficeria          | 6 aziende   |

Tabella 16: I settori e il numero delle aziende coinvolte nella promozione

Nel settore moda i comparti coinvolti sono stati l'abbigliamento uomo/donna, le calzature da donna (le aziende produttrici di scarpe da uomo non sono state selezionate in quanto avevano un costo troppo elevato rispetto al *target* medio a cui si rivolgeva la promozione) e gli accessori (sciarpe, guanti, borse, cinture).

In ciascun centro lo spazio espositivo complessivo era pari a 300-400 m<sup>2</sup> con un all'allestimento che richiamava la Toscana. Per dare maggiore visibilità alla promozione e raggiungere il maggior numero di clienti è stata condotta una campagna pubblicitaria su stampa, radio e tv (che ha necessitato un investimento di 1,5 milioni di euro).

Rispetto al tema dell'ingaggio dei produttori verso la grande distribuzione internazionale è interessante qui capire le modalità di ingresso e di selezione delle imprese di abbigliamento in forme così allargate di promozione.

Il primo fattore da considerare, che è stato determinante per la riuscita dell'operazione, è stato che El Corte Inglés a differenza di altre grandi distribuzioni, opera con logiche di gestione tradizionali. In particolare concede gli

spazi espositivi richiedendo una percentuale sulle vendite (approssimabile al 30%) anziché affittare i *corner* ai diversi produttori; sempre più spesso, infatti, le aziende della GDO internazionale (come ad esempio Sacks) si comporta con una gestione per certi versi simile ad una società immobiliare stipulando contratti di affitto con gli espositori. La catena spagnola gestisce quindi un sistema di vendita non totalmente chiuso all'entrata di nuovi operatori esterni, fattore che ha stimolato e consentito la trattativa da parte degli enti toscani impegnati nel progetto (Toscana Promozione *in primis*).

Per quanto riguarda invece la selezione delle aziende produttrici di abbigliamento l'iter seguito è stato il seguente. Innanzitutto furono spediti i listini di oltre 300 aziende (indicanti le caratteristiche dei prodotti e le fasce di prezzo) attraverso i quali gli organi dirigenti della catena potevano scremare a priori le aziende da individuare. Le aziende inserite nell'elenco erano dotate di un *target* coerente con il posizionamento ipotizzato dal progetto. Gli elementi di valutazione positiva però non si fermavano agli aspetti relativi al prodotto ma riguardavano anche l'affidabilità, il sistema logistico, il rispetto dei tempi; garanzie che la grande distribuzione considera come vincolanti all'accettazione del rapporto commerciale. Infine, alcuni rappresentanti della GDO spagnola si recarono a Firenze per realizzare un incontro con i venditori per definire la scelta circa le imprese da selezionare.

Questa tipologia di accesso alla grande distribuzione è stata senz'altro un'opportunità importante per i produttori in quanto con essa non solo hanno avuto la possibilità di vendere un maggior numero di prodotti (entrando all'interno di una promozione regionale che puntava a realizzare una certificazione di qualità della regione all'estero) ma ha anche istituito anche dei rapporti che in alcuni casi hanno avuto esiti profittevoli e ripetuti. È senz'altro evidente che in assenza di una forma di intermediazione e di promozione da parte di un soggetto estero, per le PMI toscane dell'abbigliamento sarebbe stato pressoché impossibile poter accedere ad una grande distribuzione estera di così riconosciuta rilevanza.



## BIBLIOGRAFIA

- Aaker D. A. (1997), *Brand equity: la gestione del valore della marca*, Franco Angeli, Milano
- Aiello G., Donvito R. (2005), *Comunicazione integrata nell'abbigliamento: strategie di marca e ruolo del punto vendita nella distribuzione specializzata statunitense*, in *Atti del Convegno "Le tendenze del marketing"*, Ecole Supérieure de Commerce de Paris
- Albaum G., Strandskov J., Duerr E., Dowd L. (2005), *International marketing and export management*, Addison Wesley
- Alexander N., Myers H. (2000), *The retail internationalisation process*, *International Marketing Review*, n. 4
- Anderson E., Gatignon H. (1986), *Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions*, *Journal of International Business Studies*, n. 17
- Angelini A., Corti P. (2003), *Brand Loyalty e store loyalty come driver di valore nel franchising*, *Industria & Distribuzione*, n. 4
- Avallone F. (2003), *Moda, le strategie di distribuzione al centro dell'informativa volontaria, L'eccellenza dell'informazione finanziaria*, n. 1
- Azuma N., Fernie J. (2003), *Fashion in the globalized world and the role of virtual networks in intrinsic fashion design*, *Journal of Fashion Marketing and Management*, n. 4
- Baden-Fuller C., Charles W. F. (1995), *Ringiovanire l'impresa matura: creatività e capacità del management*, Etas Libri, Milano
- Bartlett C. A., Ghoshal S. (1989), *Managing across borders*, Harvard Business School Press, Boston
- Bellandi M. (2003), *Mercati, industrie e luoghi di piccola e grande impresa*, Il Mulino, Bologna
- Benetton Group (2004), *Annual Report*
- Bertolini M., Bevilacqua M., Bottani E., Rizzi A. (2004), *Requirements of an ERP enterprise modeller for optimally managing the fashion industry supply chain*, *The Journal of Enterprise Information Management*, n. 3

- Bezos D. (2004), *Zara: nuovo paradigma nel mercato della moda*, Commercio internazionale: i casi, n. 1
- Blackburn J. D. (1993), *Competere sul tempo*, Etas Libri, Milano
- Bonache J., Cerviño J. (1996), *Caso Zara: el tejido internacional*, in Durán J. J. *Multinationales españolas. Algunos casos relevantes*, Piràmide, Madrid
- Bruce M., Moore C., Birtwistle G. (2004), *International Retail Marketing. A case study approach*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford
- Brusco S., Bigarelli D., Crestanello P. (1995), *Il settore del tessile abbigliamento, un confronto fra sistemi produttivi: Carpi, Thiene, Benetton*
- Bridson K., Evans J. (2004), *The secret of fashion advantage is brand orientation*, *International Journal of Retail & Distribution Management*, n. 8
- Burresi A. (1984), *Il processo innovativo dell'impresa del dettaglio tradizionale. Caratteri e aspetti di studio*, Tipografia Coppini, Firenze
- Burresi A., Guercini S. (2002), *La rappresentazione del mercato in funzione dell'innovazione di prodotto nelle imprese del tessile e abbigliamento*, in *Atti del Congresso Internazionale "Le tendenze di marketing in Europa"*, Ecole Supérieure de Commerce de Paris
- Burresi A., Guercini S. (2003), *Nuovi attori e integrazione di funzioni nel marketing strategico della distribuzione*, in *Atti del Congresso Internazionale "Le tendenze del marketing"*, Università Ca' Foscari Venezia
- Business Week, vari numeri
- Calori R., Atamer T., Nunes P. (2000), *The dynamics of international competition in Sage*, London
- Camuffo A., Furlan A., Romano P., Vinelli A. (2004), *Crescere e creare valore nei settori maturi: il caso Geox*, *Economia & Management*, n. 6
- Camuffo A., Romano P., Vinelli A. (2002), *L'evoluzione di un network per la competizione globale*. Benetton Group, *Economia & Management*, n. 1
- Cappetta R. (2004), *Caso Zara. Verso un nuovo modello organizzativo nel sistema moda*, Sda Bocconi, Milano
- Cappetta R., Perrone V., Ponti A. (2003), *Competizione economica e competizione simbolica nel fashion system*, *Economia & Management*, n. 2
- Caroli M. (1994), *Marketing e processo di pianificazione nell'impresa internazionalizzata*, Giappichelli, Torino
- Caselli C. (1994), *L'avventura dell'internazionalizzazione. Logiche e strumenti per le imprese*, Giappichelli, Torino
- Castaldo S. (1994), *Le relazioni distributive. La dimensione collaborativa nei rapporti industria-distribuzione*, Egea, Milano
- Castaldo S. (2001), *Retailing & Innovazione: l'evoluzione del marketing della distribuzione*, Egea, Milano
- Castaldo S., Botti S. (1999), *La dimensione emozionale dello shopping. Una ricerca esplorativa sul ruolo del punto vendita*, *Economia & Management*, n. 1
- Cavenaghi S., Secchi R. (1998), *Razionalizzare lo sviluppo delle collezioni*, *Economia & Management*, n. 3



- Centro di Ricerca e Documentazione "L. Einaudi", Sisim (2000), Un commercio a due velocità, Secondo rapporto sulla distribuzione in Italia, Torino
- Cerreti C., Musso F. (2004), La logistica nei distretti industriali. Scenari di evoluzione per l'integrazione delle filiere, Finanza, Marketing e Produzione, n. 4
- Chase R., Jacobs R., Aquilano N., Grando A., Sianesi A. (2004), Operations management nella produzione e nei servizi, McGraw-Hill, Milano
- Christopher M., Lowson R., Peck H. (2004), Creating agile supply chains in the fashion industry, International Journal of retail & Distribution Management, n. 8
- Ciappei C. (2005), Strategia e valore di impresa, Firenze University Press, Firenze
- Ciappei C., Capacci S. (2004), Innovazione di prodotto: competere tra creatività e prestazioni, FUP, Firenze
- Ciccoli A. (2000), Supply chain: modelli a confronto, Largo consumo, n. 4
- Coda Spuetta M. (1994), La marca nel sistema moda. Una variabile fondamentale per un marketing di successo, Economia & Management, n. 4
- Colla E. (1995), Strategie di internazionalizzazione delle aziende commerciali, Economia & Management, n. 4
- Comboni G., Molteni F. (1994), Prodotto Moda e "isola stilistica", Economia & Management, n. 2
- Corbellini E., Saviolo S. (2004), La scommessa del *Made in Italy* e il futuro della moda italiana, Etas, Milano
- Corigliano G. (1994), Marketing: strategie e tecniche, Etas Libri, Milano
- Corigliano G. (1995), Marketing globale e marketing nazionale, Economia & Management, n. 5
- CorrierEconomia, inserto del Corriere della Sera, vari numeri
- Cozzi G., Vaccà S. (1986), Esiste veramente il consumatore universale?, Economia e politica industriale, n. 52
- Cristini G. (2000), La politica commerciale in Italia: problemi reali, ritardi e strani silenzi, Industria & Distribuzione, n. 2
- Cristini G. (2005), Modelli di rete e politiche verticali di marketing. Fondamenti teorici ed evidenze empiriche nel settore della moda, Finanza, Marketing e Produzione, n. 1
- Cuomo G., Lecconi V. (2005), L'evoluzione del ruolo del punto vendita nel potenziamento delle politiche di branding delle imprese industriali: il caso Bulgari, in Atti del Congresso Internazionale "Le tendenze del marketing", Ecole Supérieure de Commerce de Paris
- Da Villa F., Panizzolo R. (1996), Buyer-subcontractor relationships in the Italian clothing industry. An interpretative Framework, International Journal of operations & production management, n. 7
- Dandeo L., Fiorito S., Giunipero L., Percy D. (2004), Determining retail buyers' negotiation willingness for automatic replenishment programs, Journal of fashion marketing and management, n. 1
- Day E., Fox R. J., Huszagh S. M., (1998), Segmenting the global market for industrial goods: issues and implications, International Marketing Review, Autumn

- De Leersnyder J. C. (1982), *Marketing International*, Dalloz, Parigi
- De Luca P. (2000), Gli effetti dell'atmosfera del punto vendita sul comportamento del consumatore: verifica empirica di un modello di psicologia empirica, *Industria & Distribuzione*, n. 2
- De Luca P., Vianelli D. (2003), Il franchising estero in Italia: una ricerca esplorativa sulle principali scelte strategiche, organizzative e gestionali, *Industria & Distribuzione*, n. 4
- Demattè C. (2003), Perché l'internazionalizzazione profonda passa anche attraverso acquisizioni e alleanze, *Economia & Management*, n. 4
- Demattè C. (2004), La triplice leva vincente: riduzione dei costi, innovazione ed espansione internazionale, *Economia & Management*, n. 1
- Demattè C., Perretti F. (2003), *Strategie di internazionalizzazione*, Egea, Milano
- Devasini P. (1990), *Il sistema Franchising*, Etas Libri, Milano
- Doherty A. M. (2000), Factors influencing international retailers' market entry mode strategy: qualitative evidence from the UK fashion sector, *Journal of Marketing Management*, n. 16
- Dubini P. (1994), Strategie funzionali e riconfigurazione aziendale: il caso Benetton, *Economia & Management*, n. 3
- Dunning J. H. (1993), *Multinational enterprises and the global economy*, Reading, Addison-Wesley
- Dunning J. H. (2000), The eclectic paradigm as an envelope for economic and *business* theories of MNE activity, *International Business Review*, n. 9
- Dupuis M., Prime N. (1996), Business distance and global retailing: a model for analysis of key success/failure factors, *International Journal of Retail & Distribution Management*, n. 11
- Farnesi P. Pozzana G. (1991), *Il sistema produttivo toscano della moda. L'evoluzione recente nel contesto internazionale*, IRPET, Firenze
- Fashion*, rivista periodica, vari numeri
- Fellows S. (1997), La globalizzazione nel settore moda, *Micro e Macro Marketing*, n. 3
- Ferdows K., Lewis M., Machuca J. (2004), Rapid-fire fulfillment, *Harvard Business Review*, November
- Fintoni, S. (2005), Produrre e distribuire moda sourcing e delocalizzazione in un contesto globale: dove, come, con chi, libri Polimoda, Franco Angeli, Milano
- Fiocca R., Bodega B. (1994), *La comunicazione integrata nelle aziende*, Egea, Milano
- Fisher M.F., Raman A. (1996), Reducing the most demand uncertainty through accurate response to early sales, *Operations Research*, n. 44
- Foglio A. (1980), *La grande distribuzione europea*, Franco Angeli, Milano
- Foglio A. (1989), *La strategia di marketing internazionale*, Franco Angeli, Milano
- Foglio A. (1995), *Marketing strategico e competitivo: le strategie vincenti dell'impresa*, Franco Angeli, Milano
- Foglio A. (2001), *Il business della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*, Franco Angeli, Milano

- Fornari D. (2000), *Rivoluzione commerciale & Trade marketing*, Egea, Milano
- Forza C., Vinelli A. (1994), *Compressione dei tempi di risposta e tecnologie informatiche*, *Sviluppo & Organizzazione*, n. 144, Luglio/Agosto
- Forza C., Vinelli A. (1995), *La Quick Response nella filiera del tessile/abbigliamento*, *Economia & Management*, n. 1
- Gambero M. (1989), *Electronic Data Interchange: un'opportunità telematica e una sfida strategica*, *Commercio*, n. 32
- Gap Inc. (2004), *Annual Report*
- Ghemawat P. (2001), *Distance still matters. The hard reality of global expansion*, *Harvard Business Review*, n. 8
- Giannelli B., Saviolo S. (2003), *Il licencing nel sistema moda: evoluzione, criticità, prospettive*, Etas, Milano
- Grandinetti R., Rullani E. (1996), *Impresa transnazionale ed economia globale*, *La nuova Italia Scientifica*, Roma
- Guerini C. (1997), *Imprese internazionali e marketing*, Egea, Milano
- Guercini S. (2001), *Relation between branding and growth of the firm in new quick fashion formulas: Analysis of an Italian case*, *Journal of Fashion Marketing and Management*, n. 5
- Guercini S., Piovan R. (2003), *Schemi di negoziato e tecniche di comunicazione per il tessile e abbigliamento*, Firenze University Press, Firenze
- Hamel G., Prahalad C. K. (1985), *Do you really have a global strategy?*, *Harvard Business Review*, July - August
- Hennes & Mauritz (2004), *Annual Report*
- Herbig P. (2003), *Marketing interculturale*, Apogeo, Milano
- Herreros De La Cueva C. (2000), *Zara: un reto al pensamiento maduro*, HFC Consultores
- Hines T., Bruce M. (2001), *Fashion marketing: contemporary issues*, Butterworth Heinemann, Oxford
- Hymer S. (1974), *The international operations of national firms: a study of direct foreign investment*, MIT Press, Cambridge
- ICE Area Studi (2005), *La posizione competitiva dell'Italia nell'economia mondiale*, presentata alla Seconda Conferenza sul Commercio Estero
- Il Mondo, rivista settimanale, vari numeri
- Il Sole 24 Ore, vari numeri
- Inditex (2004), *Annual Report*
- Italia Oggi, vari numeri
- Jacquemin A. (1988), *Comportamenti strategici internazionali e multinazionali*, in Acocella N., Schiattarella R., *Teorie della internazionalizzazione e realtà italiana*, Liguori Editore, Napoli
- Kerfoot S., Davies B., Ward P. (2003), *Visual merchandising and the creation of discernible retail brands*, *International Journal of Retail & Distribution Management*, n. 3

- Labory S., Zanni L. (2002), *Il sistema moda in Toscana*, IRPET, Firenze
- Lambin J. J. (2000), *Marketing strategico e operativo*, McGraw-Hill, Milano
- Largo Consumo, vari numeri
- Lecknes H., Carr C. (2004), *Globalization, international configurations and strategic implications : The case of retailing*, Long Range Planning, n. 37
- Levitt T. (1983), *Globalization of markets*, Harvard Business Review, n. 61
- Lorenzoni G. (1993), *La strategia vincente delle alleanze verticali*, L'impresa, n. 6
- Lorenzoni G., Manaresi A. (2001), *I processi di internazionalizzazione dell'impresa minore. L'internazionalizzazione attraverso punti di vendita*, Sinergie, n. 13
- Mancinelli M. (2004), *Megastore dell'abbigliamento alla ribalta*, Largo consumo, n. 9
- Manuera Alemán J. L., Rodríguez Escudero A. I. (2000), *Estrategias de marketing para un crecimiento rentable. Casos prácticos*, Esic Editorial, Madrid
- Marcucci R., (2004), *Anibo e Made in Italy-storia dei buying offices in Italia*
- Mariotti S. (1982), *Efficienza e struttura economica: il caso tessile-abbigliamento*, Franco Angeli, Milano
- Mark Up, rivista mensile, vari numeri
- Mazaira A., González E., Avendaño R. (2003), *The role of market orientation on company performance through the development of sustainable competitive advantage: the Inditex-Zara case*, Marketing Intelligence & Planning, n. 4
- Merli G. (1990), *Comakership: le nuove strategie per gli approvvigionamenti*, ISEDI, Torino
- Milgrom P., Roberts J. (1995), *Complementarities and fit: strategy, structure and organizational change in manufacturing*, Journal of accounting and economics, vol. 19.
- Modina S. (2004), *Il business della moda. Analisi economica delle imprese commerciali*, Franco Angeli, Milano
- Monthly, rivista mensile, vari numeri
- Moore C., Fernie J., Burt S. (2000), *Brands without boundaries. The internationalisation of the retailer's brand*, European Journal of Marketing, n. 8
- Mosca F., (2005), *Le strategie di distribuzione ad elevato valore simbolico*, Giappichelli Editore, Torino
- Nanut V., Tracogna A. (2003), *Processi di internazionalizzazione delle imprese: vecchi e nuovi paradigmi*, Sinergie, n. 60
- Nardin G. (1987), *La Benetton: strategia e struttura di un'impresa di successo*, Lavoro, Roma
- Ohmae K. (1986), *La triade del potere*, Sperling & Kupfer, Milano
- Ohmae K. (1990), *The bordless world: power and strategy in the interlinked economy*, Fontana, London
- Ottimo E. (1997), *Electronic Data Interchange e rapporti verticali di canale*, Commercio, n. 59
- Ottimo E., Zanderighi L. (1998), *Ecr: soluzioni logistiche e organizzative*, Commercio, n. 47

- PambiancoWeek, rivista elettronica settimanale, vari numeri
- Pastore A. (1998), *La logistica dell'impresa commerciale. Verso la gestione integrata della supply chain*, Sinergie, n. 47
- Pederzoli D. (2003), *Posizionamento e strategia internazionale per le imprese della distribuzione*, in *Atti del Congresso Internazionale "Le tendenze del marketing"*, Università Ca' Foscari Venezia
- Pedone P., Rogora C. (1995), *Supply chain integration: strategie per affrontare gli anni 2000*, *Economia & Management*, n. 2
- Pellegrini L. (1990), *Economia della distribuzione commerciale*, Egea, Milano
- Pellegrini L. (1991), *L'internazionalizzazione della distribuzione e l'Europa del 1992*, *Commercio*, n. 43
- Pellegrini L. (1998), *Crescita e internazionalizzazione delle imprese di distribuzione*, *Sinergie*, n. 47
- Pellicelli G. (1990), *Il marketing internazionale: fattori di successo nei mercati esteri*, Etas Libro, Milano
- Pellicelli G. (1991), *Big buyers. Il marketing della grande distribuzione*, *Il Sole 24 Ore Libri*, Milano
- Pepe C. (2005), *Il ruolo del distretto nel rapporto fra piccole imprese e canali evoluti*, in *Atti del Convegno "L'internazionalizzazione delle imprese e dei distretti industriali"*, Urbino
- Prahalad C. K., Doz Y. L. (1987), *The multinational mission: balancing local demands and global driven*, Collier MacMillan, London
- Pini G. (1998), *Verso la liberalizzazione del settore distributivo*, *Commercio*, n. 62
- Porter M. E. (1986), *Competition in global industries*, Harvard Business School Press, Boston
- Porter M. E. (1989), *I sentieri di sviluppo della competizione internazionale*, in Teece, *La sfida competitiva. Strategie per l'innovazione*, McGraw-Hill Libri Italia, Milano
- Porter M. E. (1991), *Il vantaggio competitivo delle nazioni*, A. Mondatori, Milano
- Puricelli M. (2005), *Cambiare le regole del gioco: il caso Patrizia Pepe*, *Economia & Management*, n. 2
- Quinn B., Alexander N. (2002), *International retail franchising: a conceptual framework*, *International Journal of Retail & Distribution Management*, n. 5
- Recaldini P., Saviolo S. (1995), *Le opportunità di riposizionamento internazionale dell'abbigliamento italiano*, *Economia & Management*, n.1
- Richardson J. (1996), *Vertical integration and rapid response in fashion apparel*, *Organization Science*, vol. 7.
- Rispoli M. (1994), *Le forme di internazionalizzazione delle imprese: a. a. 1993-1994*, *Il cardo*, Venezia
- Rogora C., Pedone P. (1995), *Supply chain integration: strategie per affrontare gli anni 2000*, *Economia & Management*, n. 2
- Rossi M. (1997), *Strategie di internazionalizzazione: il caso Targetti*, *Tesi di Ricerca*, Facoltà di Economia, Università di Firenze

- Root F. (1987), *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, Toronto
- Rullani E. (2001), *New/Net knowledge economy: le molte facce del post fordismo*, in *Economia e Politica industriale*, n. 106
- Sabbadin E. (1995), *La partnership verticale nel sistema moda: Quick Response, franchising e marketing integrato*, *Economia & Management*, n. 2
- Sabbadin E. (1997), *Marketing della distribuzione e marketing integrato. I casi Marks & Spencer e Benetton*, Egea, Milano
- Sala G. (1994), *Il Franchising. Aspetti contrattuali ed esperienze internazionali*, SG Consulting, Monza
- Salmon W. J., Tordjman A. (1989), *The internationalisation of retailing*, *International Journal of Retailing*, n. 4
- Sandler D. M., Shani D. (1992), *Brand globally but advertise locally, an empirical investigation*, *International marketing review*, n. 4
- Sansone M. (2001), *Relazioni strategiche fra category management e marca commerciale nel processo di differenziazione dell'insegna*, *Industria & Distribuzione*, n. 2
- Sansone M., Scafarto T. (2003), *Distribuzione reticolare e integrità della marca nel sistema moda*, *Industria & Distribuzione*, n. 4
- Saviolo S. (1997), *Gestire l'identità di marca nella moda*, *Economia & Management*, n. 5
- Saviolo S. (2003), *Servono alla moda italiana i gruppi multibusiness e multibrand?*, *Economia & Management*, n. 2
- Saviolo S., Testa S. (2006), *Le imprese del sistema moda. Il management al servizio della creatività*, Etas, Milano
- Schiattarella R. (1999), *La delocalizzazione internazionale: problemi di definizione e di misurazione. Un'analisi per il settore del "Made in Italy"*, *Economia e politica industriale*, n. 103
- Sciarelli M. (1996), *Processo decisionale e valutazione strategica. La formulazione degli accordi tra imprese*, Cedam, Padova
- Sciarelli S., Vona R. (2000), *L'impresa commerciale. Economia e gestione*, McGraw-Hill Libri Italia, Milano
- Sciuccati F. M., Varacca Capello P. (1999), *Il sistema moda e la gestione della varietà*, *Economia & Management*, n. 5
- Signori P. (2001), *Valutando le potenzialità di integrazione di una catena estesa di fornitura*, *Industria & Distribuzione*, n. 3
- Simoni C. (2003). *Mastering the dynamics of apparel innovation*, Firenze University Press, Firenze
- Textile Apparel Linkage Council (1987), *Getting started with piece goods linkage*, Arlington, VA, American Apparel Manufactures Association
- Travaglini C. (1997), *Il controllo di gestione nel settore dell'abbigliamento*, *Amministrazione & Finanza*, n. 13
- Ulrich P., Anderson Connell L., Wu W. (2003), *Consumer co-design of apparel for mass customization*, *Journal of Fashion Marketing*, n. 4

- Valdani E. (1994), Un'impresa proattiva, virtuale ed eterarchica per progettare lo sviluppo, *Economia & Management*, n. 2
- Valdani E., Adams P. (1998), *Marketing globale: la gestione strategica nei mercati internazionali*, Egea, Milano
- Valdani E., Bertoli G. (2006), *Marketing dei mercati internazionali*, Egea, Milano
- Valdani E., Bertoli G., Guerini C. (2000),  *Mercati internazionali e marketing*, Egea, Milano
- Varacca Capello P., Ravasi D. (2002), Il rapporto stile-industria: l'esperienza italiana nell'abbigliamento formale femminile di fascia alta, *Economia & Management*, n. 5
- Varaldo R., Fornari D. (1998), La evoluzione dei rapporti industria-distribuzione. Dalla cooperazione al conflitto, *Sinergie*, n. 46
- Vicari S. (1986), Nuove tecnologie e nuove concezioni strategiche, *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 2
- Vicari S. (1989), *Nuove dimensioni della concorrenza*, Egea, Milano
- Vona R. (2003), Marketing e produzione del pronto-moda: il "modello" Zara, in *Atti del Congresso Internazionale "Le tendenze del marketing"*, Università Ca' Foscari, Venezia
- Walters D. (1994), *Retailing Management. Analysis, Planning and Control*, Houndmills, Macmillan
- Yip G. (1999), Global strategy in a world of nation, in Bartlett C., Ghoshal S. *Transnational Management*, Irwin, McGraw-Hill
- Zaghi K. (2003), La distribuzione nel sistema moda italiano: verso nuovi modelli di business, *Economia & Management*, n. 5
- Zaninotto E. (1991), Store loyalty e brand loyalty: differenziazione e informazione nel marketing del produttore e del distributore, *Commercio*, n. 42
- Zara C. (1997), *La valutazione della marca: il contributo del brand alla creazione del valore d'impresa*, Etas Libri, Milano
- Zeloni A. (2002), *Strategie di fornitura nel settore della moda. il caso Gap International Sourcing Italy*, Tesi di Ricerca, Facoltà di Lettere e Filosofia, Università di Firenze