

Il modello Zara: punto vendita e collezioni vive.

di Gabriele Qualizza e Alessia Zanella¹

1. Premessa
2. Un'impresa an-entropica
 - 2.1. Un "osservatorio" sulle tendenze e sugli stili di vita che si evolvono
 - 2.2. Il disegno dei modelli
 - 2.3. Quando la velocità è tutto: il concetto delle "collezioni vive"
3. Conclusioni

1. Premessa

Una crescita continua e senza sosta, che mette in crisi i principali *competitors*, non solo *new comers* come H&M, ma anche presenze storiche e consolidate del *fashion business*, come Gap e Benetton². Con più di 2.235 negozi in 56 Paesi diversi, la compagnia spagnola Inditex, con negozi Zara come stella del gruppo, si estende a macchia d'olio ai quattro angoli del globo. Secondo la rivista *Forbes*, Amancio Ortega, fondatore e presidente del Gruppo, è l'uomo più ricco di tutta la Spagna: il suo impero è formato dalle catene Massimo Dutti, Pull and Bear, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Kiddy's Class³. Ma il grosso degli affari è costituito da Zara.

La catena rappresenta il 70 per cento delle vendite e degli utili di tutto il Gruppo e possiede 757 punti vendita nel mondo⁴: da Madrid a Barcellona, da Parigi a Londra, da Lisbona a Città del Messico, da Tokio a New York⁵.

Tab. 1 - Posizionamento della catena Zara e dei suoi concorrenti.

| | H & M | Zara | Gap | Benetton |
|-----------------------------|--------------------|---------------------|-------------------|-------------------|
| Prezzo | basso | medio/basso | medio | medio/alto |
| Qualità | medio/bassa | medio/alta | medio/alta | medio/alta |
| Contenuto "moda" | elevato | elevato | basso | basso |
| Fasce di età servite | 15-30 anni | 15-40 anni | tutte le età | 12-40 anni |
| Tipo di offerta | soprattutto casual | da casual a formale | casual | casual |
| Riconoscibilità del marchio | buona | in fase di sviluppo | elevata e globale | elevata e globale |

In Italia Zara ha aperto il suo primo punto vendita in Corso Vittorio Emanuele a Milano nel 2001: un arrivo salutato fin da subito con molto entusiasmo. Fare shopping da Zara è un'esperienza gratificante: l'offerta, rinnovata settimanalmente, comprende modelli che si ispirano alle passerelle delle grandi *griffe*, sempre in linea con le tendenze della moda, di buona qualità e ad un prezzo accessibile.

¹ **Gabriele Qualizza:** docente di "Comunicazione aziendale" all'Università di Trieste presso il Corso di laurea in Scienze della comunicazione. **Alessia Zanella:** laureata in Scienze della comunicazione all'Università di Trieste (a.a. 2004/05) con una tesi in Comunicazione aziendale (relatore Gabriele Qualizza) dedicata al caso Zara.

² Zara utilizza tre diverse forme giuridiche di espansione nel mondo: la creazione di filiali, accordi di collaborazione con gruppi locali e un sistema di *franchising* con imprese del paese in questione (rappresentato da una piccola percentuale). L'Italia è uno dei tre paesi, insieme a Germania e Giappone, dove l'inserimento di Zara è avvenuto nel 2001 tramite la *joint venture* di Inditex con il gruppo Percassi, leader del settore commerciale e immobiliare italiano. Il gruppo nel retail da oltre vent'anni è il principale distributore e licenziatario dei marchi Benetton, diretta concorrente di Zara. La Percassi ha dato avvio alla rete italiana di Zara e degli altri marchi. In base agli accordi, Percassi, attraverso la società Innominato, avrà in portafoglio soltanto il 20% del capitale di Zara Italia (in passato deteneva il 49%). Il gruppo riceverà in cambio una quota pari al 20% in tutte le società italiane create ad hoc per lo sviluppo delle altre catene di Inditex.

Fonti: Fernando Fábrega, *Zara. El modelo de negocio de Inditex*, Madrid, Claves de Gestión, 2004; S.A., "Chi è", in *Corriere Economia*, 21 marzo 2005; Barbara Rodeschini, "Restyling italiano per Inditex", in *MFFashion*, 25 novembre 2004.

³ S.A., "Negozi Zara in continua crescita", in *El financiero*, 20 marzo 2005, Internet: <http://www.global.factiva.com>.

⁴ Fonte: <http://www.inditex.com>.

⁵ Fábrega, *Zara. El modelo de negocio de Inditex*, cit., p. 174.

2. Un'impresa an-entropica

Il modello di business sviluppato da questa catena del pronto-moda rappresenta un caso singolare, in linea con i cambiamenti dei consumatori e con l'evoluzione delle formule manageriali: Zara è infatti un sistema di impresa an-entropico, che si autoalimenta grazie ad una dinamica interconnessione di tutti i fattori della catena del valore, che stimolandosi a vicenda mantengono un equilibrio vitale per l'azienda⁶. Lo stretto collegamento tra sistema produttivo, distributivo e logistico permette infatti di ridurre il *lead time* delle collezioni e di rispondere velocemente alle richieste del mercato.



fig. 1 Lo stabilimento

Le chiavi strategiche principali sono rappresentate dal *punto vendita*, inteso come fulcro degli affari e canale privilegiato di comunicazione, dal *disegno dei modelli* e dall'implementazione del *just in time* come base dei processi industriali e logistici⁷.

2.1. Un "osservatorio" sulle tendenze e sugli stili di vita che si evolvono

Tutta l'attività commerciale ruota attorno al punto vendita. Nella filosofia di Zara questo è infatti concepito come primo anello della catena del valore, rappresentando il punto di raccordo tra le dinamiche della domanda e dell'offerta. Il processo prende l'avvio con l'informazione relativa all'andamento quotidiano delle vendite, integrata dai dati riguardanti opinioni, suggerimenti e richieste della clientela. In questa prospettiva, «i punti vendita Zara si trasformano in veri e propri "sensori" del mercato, "osservatori" delle mode e delle tendenze, attraverso i quali registrare l'evoluzione degli stili di vita e dei comportamenti di consumo e a partire dai quali mettere a punto il sistema dell'offerta con il contributo decisivo del cliente»⁸.

Un ulteriore principio di gestione è il "fattore moda". L'elemento essenziale, infatti, non è il prezzo ma ciò che questo concetto implica, ovvero il disegno degli abiti, l'ampiezza della proposta, la rapidità nell'offrire al cliente quello che desidera: il prezzo viene dopo.

Se affiniamo l'analisi, arriviamo all'evidenza che Zara *non è una marca di vestiti*. Il suo nome identifica, con maggior precisione, *un certo stile di spazio*, il punto vendita Zara, dove si concentra la possibilità di soddisfare necessità sociali ed individuali, attraverso il consumo della moda da indossare, rivolta ad un ampio spettro di persone con differenti caratteristiche e condizioni sociali, mediante un'offerta la cui estensione e velocità di rinnovamento si adeguano alle necessità in continuo cambiamento del mercato. In sintesi, all'interno del punto vendita si conoscono giorno per giorno i desideri dei clienti, le loro preferenze, le loro richieste, ciò che si vende e ciò che non si vende, i dettagli, anche minimi, che distinguono un determinato contesto ambientale da un altro. Il punto vendita è l'osservatorio principale sull'evoluzione del mercato: unitamente agli obiettivi dell'impresa, esso determina gli investimenti a lungo termine e la strategia generale del Gruppo.

⁶ Francisco López, *An-entropia: el secreto de los negocios exitosos. Como alcanzar la empresa an-entropica*, Barcelona, Ediciones Deusto, 2004, p. 11.

⁷ Fábrega, *Zara. El modelo de negocio de Inditex*, cit.

⁸ Gabriele Qualizza, *Oltre lo shopping*, Trieste, Edizioni Goliardiche, 2006, p. 11.

Le *location* selezionate si trovano nelle aree di prestigio delle città con più di centomila abitanti. Zara è presente inoltre nei grandi centri commerciali, principali scenari del consumo e del tempo libero dei residenti nelle nuove urbanizzazioni vicine alle grandi città. L'ubicazione nelle zone di maggior passaggio trasforma le vetrine in un costante elemento di richiamo, mentre il *design* degli interni definisce la forma attraverso la quale il cliente entra in contatto con il prodotto.



fig. 2 Punto vendita a Parigi

Nella sede centrale di Arteixo si mettono a punto diverse soluzioni in scala reale, tenendo conto della geometria degli spazi, dell'illuminazione, della mobilità del cliente, degli itinerari al suo interno. Concluso il processo, il modello adottato viene "fotografato" nei minimi dettagli, per essere riprodotto ed applicato ai negozi di tutti i paesi. Le uniche modifiche sono legate a particolarità di carattere religioso o culturale: ad esempio, in Arabia Saudita i manichini sono sprovvisti della testa e i cartelloni delle modelle si adeguano alle regole locali riguardo l'immagine della donna; per il resto, l'estetica del punto vendita rimane la stessa. Lo spazio all'interno si divide nelle classiche sezioni donna, uomo e bambino; la maggior parte dei punti vendita le possiede tutte e tre, anche se i locali di minori dimensioni possono essere mono-sezione. Come fedele riflesso della distribuzione dei profili del consumatore e della propria offerta, la sezione femminile occupa uno spazio maggiore rispetto alle altre. Oltre agli abiti, si possono trovare accessori (scarpe, borse, cinture, ecc.) e prodotti di profumeria e di cosmetica, tutti con la firma Zara.

Gli elementi degli interni, sebbene simili a quelli di un negozio di lusso, non devono permettere l'identificazione del punto vendita con nessuna classe o settore sociale in particolare. L'ampia superficie è concepita come uno spazio libero da ostacoli, diafano e accogliente, senza distrazioni decorative che distolgano l'attenzione del cliente dal prodotto: l'obiettivo è mettere le persone a proprio agio, onde aumentare il tempo di permanenza all'interno del negozio.



Gli abiti vengono collocati in base alle tendenze (stile, tessuti, prezzo) e suddivisi per colore. Il cliente è libero di guardare, toccare, prendere e spostare: ha tutto il tempo per provare le novità che attirano la sua attenzione. Molti dei clienti entrano infatti da Zara senza un'idea precisa e decidono l'acquisto all'ultimo minuto, proprio all'interno del punto vendita.

2.2. Il disegno dei modelli

Un altro elemento di forza è la gestione dell'informazione. Ortega ha chiaro, fin da subito, che la formula consiste nel "vendere gli abiti prima che si vendano"⁹. Questa frase, all'apparenza poco chiara, racchiude in sé una filosofia commerciale rivoluzionaria: si deve produrre solo ciò che si vende, e per far ciò bisogna prestare attenzione a quello che la gente vuole comprare. Per riuscire in quest'impresa si utilizzano due fonti d'informazione: una esterna, attraverso i *designers* di moda, che sono obbligati a viaggiare alla ricerca delle nuove tendenze di mercato, ed una interna, rappresentata dagli stessi clienti, i cui suggerimenti e le cui richieste sono tenuti in forte considerazione.

⁹ «L'obiettivo è quello di conoscere e comprendere il cliente in maniera così efficace che il prodotto o servizio [...] si venda da solo». Philip Kotler & alii, *Principi di marketing*, ed. it. a cura di W.G.Scott, Torino, Isedi, 2003, p. 4.

A questo scopo, i punti vendita sono posti continuamente in contatto con la sede centrale ed in particolare con la *Dirección de Tiendas*, l'organo direttivo dei punti vendita, e con il *Departamento de Producto*, la ripartizione che si occupa del prodotto, integrati da professionisti della moda, che raccolgono, analizzano e smistano le informazioni relative a gusti e desideri della clientela, trasmettendole alla sezione di disegno dei modelli.

Questo flusso d'informazioni si realizza attraverso numerosi canali:

- a. **tramite la cassa** l'impresa registra quotidianamente la fatturazione del negozio, quali prodotti ha venduto, quali no e l'evoluzione del magazzinaggio;
- b. **via telefono, fax o posta elettronica**, al fine di trasmettere osservazioni e richieste concrete dei clienti, che possono ripercuotersi nella configurazione dell'offerta di prodotto;
- c. **di persona**, mediante le continue visite dei dirigenti dei diversi reparti della centrale;
- d. **mediante "Casiopea"**, software sviluppato da Inditex, che mette il punto vendita in condizione di verificare in qualunque momento la disponibilità di prodotto, di visualizzare le immagini di ogni modello e di trasmettere l'ordine al centro logistico.

Il 40 per cento dei prodotti ruota continuamente, di modo che ci sia sempre qualcosa di nuovo. All'arrivo della merce, il responsabile del negozio decide quale tenere e quale rimandare indietro, se a suo giudizio non realizza le aspettative di vendita. Zara propone ogni anno più di 12.000 modelli differenti, ma non ha rimanenze di magazzino.



Il lavoro di preparazione delle collezioni inizia, generalmente, un anno prima dell'arrivo della merce nei punti vendita, anche se è un'attività che continua nel corso di tutta la stagione. Attualmente, più di duecento professionisti disegnano per Zara, viaggiando in tutto il mondo alla ricerca delle future tendenze. I disegnatori portano con sé telecamere e macchine fotografiche, per registrare tutto ciò che attira la loro attenzione. Raccolgono molte informazioni su come sono vestite le persone secondo i luoghi, l'ora e l'ambiente. Nella sede centrale di Arteixo, tutte queste informazioni vengono rielaborate e messe in corto circuito con le tendenze messe in luce dalle passerelle più rinomate della moda. Il risultato di questo lavoro di ricerca costituisce la base per la creazione degli stili: tessuti, tagli, colori, dettagli. Ma non basta: nello stesso spazio fisico i responsabili dell'acquisto di materie prime lavorano "gomito a gomito" con i membri del *Departamento de Producto* e con i disegnatori dei cartamodelli. In questo lavoro d'*equipe*, che precede il processo industriale di produzione, il tempo gioca un ruolo fondamentale.

2.3. Quando la velocità è tutto: il concetto delle "collezioni vive"

Il triangolo delle chiavi del successo si chiude con la risposta "in tempo" al continuo cambiamento della domanda di mercato. Questo avviene mediante la produzione e la messa in vendita di un'offerta completa, disegnata giorno per giorno. Il tempo è una variabile strategica fondamentale in un sistema di produzione e di logistica strutturato intorno al *just in time* e all'eliminazione del magazzino. Rispetto al modello tradizionale di due collezioni annue, Zara introduce il concetto di "collezioni vive": prodotte, distribuite e vendute con la stessa rapidità con cui si modificano gli atteggiamenti e i comportamenti dei clienti¹⁰. I clienti sanno che Zara rinnova l'offerta ogni settimana e visitano spesso i suoi punti vendita (11

¹⁰ Manuel Trincado, "Inditex. Seguimiento de los gustos y necesidades de los clientes", Internet: <http://www.winred.com>.

volte all'anno rispetto alle 4 della concorrenza). Il management aziendale ritiene, infatti, che soltanto alimentando sul mercato un sentimento diffuso di "escasez y oportunidad" (scarsità e opportunità), si può riuscire a spingere la clientela ad acquistare d'impulso, condizionandola con il "timore" di non trovare più ciò che ha visto la settimana precedente¹¹. La caratteristica del sistema è l'integrazione verticale di tutte le fasi del processo, inclusa la produzione. Ortega aveva notato come i costi connessi alla realizzazione di un capo d'abbigliamento lievitino man mano che si procede dalla fase di *design* a quella di distribuzione, e aveva capito che controllando questi passaggi non solo si poteva risparmiare in denaro, ma anche guadagnare in velocità e flessibilità¹². In un mondo come quello della moda, dove a dettare legge è un film appena uscito o l'ultimo video di Madonna, la velocità è tutto. E nessuno è stato più veloce di Zara. Bastano meno di due settimane perché un capo disegnato dal team di stilisti di La Coruña arrivi in uno qualunque dei negozi sparsi in tutto il mondo, 12 volte più in fretta della concorrenza. Grazie alla brevità del suo *lead time*, l'azienda può permettersi di inviare un numero inferiore di pezzi in una più ampia varietà di stili e con maggiore frequenza¹³. In questo modo, può rapidamente eliminare le linee che non vendono, evitando così intasamenti di magazzino e svendite periodiche. Il modello "fast fashion" elaborato da Ortega ha dimostrato a tutti come la flessibilità del mercato e la snellezza delle scorte siano più importanti della manodopera a prezzi stracciati. Zara realizza oltre il sessanta per cento della produzione entro fabbriche di sua proprietà. I tessuti, che arrivano dalla Spagna, dall'Oriente, dall'India e dal Marocco, vengono tagliati e colorati negli stabilimenti della compagnia, per essere poi confezionati, cuciti e rifiniti nelle cooperative e nei laboratori esterni, sparsi nella zona attorno a La Coruña¹⁴. L'elevata percentuale di produzione propria rappresenta un modello unico nel settore dell'abbigliamento: una soluzione organizzativa, che consente a Zara di rispondere con la massima rapidità alle sollecitazioni del mercato. Molti dei concorrenti subappaltano invece gran parte della fabbricazione. Come osserva John Thorebek, presidente di *SupplyChange*, una società di consulenza dell'Oregon, «nessuno produce più in proprio, né Gap, né H&M: dimostrando invece che la velocità e la flessibilità contano più del prezzo in sé, Ortega ha letteralmente ribaltato il modo di condurre gli affari»¹⁵. Il fatto di presidiare direttamente il momento produttivo è ovviamente una potente arma nelle mani della compagnia, che riesce a contrattare vantaggiosamente prezzi, quantità, condizioni e tempi di consegna¹⁶. L'elevato potere d'acquisto permette a Zara di ottenere - a prezzi sensibilmente ridotti - partite di tessuti d'alta qualità, gli stessi utilizzati dalle firme più

¹¹ Roberto Vona, "Marketing e produzione nel pronto-moda: il "modello" Zara", *Congresso internazionale "Le tendenze del marketing"*, Università Cà Foscari Venezia, 28-29 novembre 2003.

¹² Dichiarazione riportata in Stryker McGuire, "Zara va veloce", in *La Repubblica*, 9 ottobre 2001.

¹³ Già a metà degli anni Novanta, «l'azienda implementa un sofisticato sistema di evasione automatica degli ordini messo a punto con la Toyota: dopo esser stati smistati e allocati in un lunghissimo *sorter*, i capi appesi sono caricati sugli autotreni diretti ai punti vendita, che vengono così raggiunti entro 48 ore dalla produzione». Cfr. Karin Zaghi, "La distribuzione nel sistema moda italiano: verso nuovi modelli di business", in *Economia & Management*, n. 5 (2003), pp. 73-74.

¹⁴ L'esternalizzazione di questa fase del processo, con poco valore aggiunto ed intensa manodopera, è un fattore chiave nella strategia di gestione. Del resto, il successo degli Ortega è dovuto anche al contesto socioeconomico della Galizia che, durante gli anni Settanta - quando prende l'avvio l'attività di Goa Confecciones, nucleo originario del Gruppo Inditex - vede il risvegliarsi dell'industria in campo tessile. Il decollo di quest'industria in Galizia è sostenuto da una grande varietà di cooperative e piccoli laboratori nati in piccoli comuni come Arteixo, vicino a La Coruña, che Zara ha reso poi famoso. L'irruzione dell'industria tessile in una regione deindustrializzata si spiega grazie alla canalizzazione della disoccupazione femminile all'interno di lavori para-industriali di cucito come un importante contributo economico all'interno delle famiglie. A questa normalizzazione contribuiscono anche i governi autonomi della Galizia che, coscienti dell'opportunità di lavoro offerta da questo settore, concedono sovvenzioni pubbliche per promuovere il cooperativismo in tutta la comunità autonoma. Per queste notizie, cfr. Fábrega, *Zara. El modelo de negocio de Inditex*, cit.

¹⁵ McGuire, "Zara va veloce", cit.

¹⁶ Il ricorso alla subfornitura è un fenomeno consolidato all'interno delle strategie operative delle imprese della moda, che utilizzano abitualmente fornitori specializzati per la gestione delle principali fasi del ciclo produttivo (taglio, cucitura, stiro, imballaggio, finissaggio, ecc.). La realizzazione di prodotti di pronto-moda che punta a soddisfare le fasce di clientela più esigenti sul fronte sia dello styling sia della vestibilità e dell'accuratezza delle rifiniture dei capi, richiede l'esclusività di relazione con i terzi, onde evitare il rischio di comportamenti opportunistici da parte del subfornitore. Egli, infatti, potrebbe trasferire ad imprese concorrenti il know-how del committente e sfruttarlo a proprio vantaggio lanciando sul mercato una propria linea di prodotti. Fonte: Vona, "Marketing e produzione nel pronto-moda: il modello Zara", cit.

prestigiose. Tutto ciò, sommato al buon disegno che contraddistingue i modelli, dà a Zara la possibilità di includere abiti di gran livello a prezzi tre o quattro volte inferiori a quelli delle grandi firme¹⁷.

Il percorso produttivo si conclude presso la sede centrale di Arteixo, dove – con l'ausilio di sofisticate architetture informatiche – i capi vengono controllati, stirati e imballati, prima di essere caricati sui camion, pronti a raggiungere i diversi punti vendita. Dai centri logistici di Arteixo e di Zaragoza si distribuiscono prodotti quattro giorni a settimana, in modo tale che ogni negozio della catena riceva due spedizioni settimanali¹⁸.

3. Conclusioni

Superando le logiche del *franchising* e del *flagship store*, Zara punta alla creazione di un brand integrato verticalmente, con l'obiettivo di ridurre i costi, diminuendo i passaggi e i relativi ricarichi: in altri termini, siamo in presenza di «un produttore che gestisce direttamente la leva distributiva e sviluppa la propria *retail label* andandosi a creare il polo produttivo in modo del tutto autonomo e indipendente»¹⁹.

Il modello presenta elementi di innovazione in ogni fase del processo: dal rapporto con i fornitori, alla produzione, alla distribuzione e alla logistica. Senza dimenticare che nell'attività comunicativa l'elemento di maggiore forza è rappresentato dal punto vendita, luogo di dialogo e di incontro con il consumatore e – insieme - unica vera forma di "pubblicità" dell'azienda. Questo sistema di gestione si concretizza in un'immagine di marca immediatamente riconoscibile dal pubblico per la coerenza con cui si presenta in ogni luogo in cui si esprime.

Nota: per un più ampio inquadramento del caso Zara e per un'analisi del ruolo strategico assunto dal *retail* nei nuovi modelli di business sviluppati dalle imprese, rinviamo al testo di approfondimento che abbiamo dedicato all'evoluzione del punto vendita. Cfr. Gabriele Qualizza, *Oltre lo shopping. I nuovi luoghi del consumo: percorsi, esplorazioni, progetti*, Trieste, Edizioni Goliardiche, 2006.

<http://edizionigoliardiche.it/index.php?mod=catalogo¯o=edizioni&idcollana=0&ID=13&lang=IT>

¹⁷ Fábrega, Zara. *El modelo de negocio de Inditex*, cit., p. 100.

¹⁸ Ana Pantaloni, "Zara logra con la tecnología reponer ropa en las tiendas dos veces por semana", in *El País*, 26 luglio 2001.

¹⁹ Mario D'Andrea, *Marketrethinking*, Milano, Franco Angeli, 2002, p. 54.