

OFFERTA TRASVERSALE E SISTEMA DI PRODUZIONE JUST IN TIME NE FANNO UNA FORMULA DI SUCCESSO

Inditex, con Zara, fa della flessibilità il suo fiore all'occhiello

Hélène Battaglia

Procede senza sosta la scalata al successo del gruppo spagnolo Inditex fondato nel 1985 dall'industriale Amancio Ortega Gaona, specializzato nella produzione e distribuzione di capi di abbigliamento e quotato in

1. *Principale attore del canale fast fashion*
2. *Ruolo fondamentale dei pdv che rappresentano un luogo di incontro con il cliente*

borsa dal maggio del 2001. Nonostante la grave crisi che si è insediata nell'economia mondiale alcuni mesi fa, il gigante, guidato dal 2005 dal manager Pablo Isla Alvarez de Tejera, che impiega oltre 89.112 persone nel mondo e opera in Italia dal 2001 con l'apertura a Milano del primo monomarca italiano a insegna Zara, ha chiuso l'esercizio 2008 con un tasso di crescita esponenziale pari a +10% sul 2007 e un fatturato che ammonta a 10.407 milioni di euro di cui il 66% generato dall'export. Oltre ai risultati economici, Inditex che ha sede ad Arteixo (La Coruna) vanta una presenza su 4 continenti: Europa (il coremarket con il 44,8% del vendite totali escluso il mercato spagnolo), America, Asia, Africa grazie a una rete distributiva di 4.264 negozi (+573 sul 2007) sparsi in 73 paesi del globo. Una delle principali chia-



I punti di vendita sono un canale privilegiato di comunicazione con il cliente

vi del suo rapido e continuo successo commerciale internazionale è la ricca e variegata offerta trasversale composta da 8 brand giovani e trendy di cui Zara, che rappresenta oggi oltre il 70% del fatturato globale, è la punta di diamante. Altro asso nella manica del prontomodista è la rete di boutique ubicate in prestigiosi centri storici e importanti centri commerciali in cui è possibile trovare collezioni di qualità ad alto contenuto stilistico e fashion ispirate direttamente ai trend delle passerelle a prezzi accessibili.

GLI ESORDI

È lo spagnolo Amancio Ortega Gaona a dare il via a quello che si sarebbe presto trasformato in un successo capace di rivoluzionare il settore tessile abbigliamento mondiale con un concept di moda innovativo. Nel 1963, dopo brevi esperienze maturate come impiegato in diversi negozi, il giovane crea la propria attività che chiama Confecciones Goa e

avvia la produzione dei suoi primi capi di abbigliamento. 12 anni dopo, apre il primo negozio a insegna Zara nel centro della città di La Coruna. In seguito al successo consolidato nell'intero territorio nazionale, la catena Zara, entrata a fare parte del capogruppo Inditex nel 1985, varca i confini e apre il suo primo negozio a Oporto in Portogallo nel 1988. L'espansione internazionale è ormai lanciata.

UNA STRATEGIA DI INTEGRAZIONE VERTICALE

Fattore di successo e vantaggio competitivo del gruppo spagnolo, la catena di distribuzione Zara è un modello di business flessibile incentrato su una strategia di integrazione verticale a monte e a valle: design, fabbricazione, e vendita nei negozi di proprietà. Rappresenta il presidio diretto e strategico del 60% della sua produzione (il 40% in outsourcing). Una realtà che consente di rispondere con la massima rapidità alle sollecita-

zioni del mercato e che permette di commercializzare collezioni di qualità a prezzi di vendita al pubblico accessibili. Cuore pulsante della multinazionale è un sistema logistico tipico del fast fashion. Da sempre consapevole che sia il fattore flessibilità a fare la differenza, Amancio Ortega ha scelto un sistema di produzione e logistica strutturato intorno al just in time e all'eliminazione del magazzino. Riducendo così al massimo il lead time delle collezioni commercializzate dalle sue catene di distribuzione, ha permesso a queste

GRUPPO INDITEX IN CIFRE

(dati al 31 gennaio 2009)

10.407 mio di euro	il fatturato 2008
+10%	la crescita sul 2007
66%	la quota dell'export
44,8%	la quota dell'Europa nel fatturato totale (esclusa la Spagna)
6.824 mio di euro	il fatturato della catena Zara
oltre 89.112	i dipendenti
4.264	i negozi nel mondo
1.520	i negozi Zara nel mondo
270	i pdv in Italia
	77 Zara; 12 Zara Kids; 35 Pull and Bear; 8 Massimo Dutti; 39 Bershka; 23 Stradivarius; 54 Oysho; 22 Zara Home) (dati al 30 aprile 2009)




- **Format commerciale vincente**
- **Gamma di prodotti con forte appeal commerciale**



- **La proposta di modelli usa e getta può banalizzare il valore del brand**

Modello flessibile incentrato su una strategia di integrazione verticale

Gruppo Inditex	ZARA	Massimo Dutti	Pull and Bear	oysho	Bershka		ZARA HOME	Uterqüe*
Posizionamento	Medio-alto	Medio-alto	Medio-alto	Medio-alto	Medio-alto	Medio-alto	Medio-alto	Medio-alto
Core target	Offerta trasversale dai 14 a 60 anni	Uomo adulto	Uomo-donna 20-30 anni	Donna 20-30 anni	Donna 20-30 anni	Donna 15-25 anni	Uomo-donna adulti	Donna 20-35 anni
Comunicazione	Pop material (display, vetrine ecc.) -No campagna	Pop material (display, vetrine ecc.) -No campagna	Pop material (display, vetrine ecc.) -No campagna					
Merchandising	Proposta di total look anche se gli accessori hanno una vita propria							

Fonte: elaborazione dell'autore © MARK UP

ultime di diventare, a breve, leader sul proprio segmento. Perfetta dimostrazione di successo dell'applicazione di questa filosofia commerciale sono le performance realizzate dalla catena Zara in materia di flessibilità: in meno di due settimane (12 volte più rapidamente della concorrenza), un capo disegnato dal team di stilisti (200 dei 300 designer dell'intero gruppo) basati nella sede di La Coruna arriva sugli scaffali di qualsiasi negozio dei 73 paesi in cui il gruppo è oggi presente.

L'OFFERTA

Artefici del successo consolidato nel corso degli anni sono gli 8 brand che compongono oggi il suo portafoglio marchi: Zara, Massimo Dutti, Pull and Bear, Oysho, Bershka, Stradivarius, Zara Home e Uterqüe. Ai marchi

di casa come Zara nata nel 1975, Pull and Bear nel 1991, Bershka nel 1998 e la neonata linea di accessori Uterqüe lanciata nel 2008 e attualmente commercializzata in Spagna, Grecia e Portogallo, si sono poi aggiunti i brand acquistati come Massimo Dutti nel 1991 e Stradivarius nel 1999. Con oltre il 70% del fatturato globale del gruppo ossia 6.824 milioni di euro e più di 1.520 negozi nel mondo di cui 270 in Italia (al 30/04/2009) è Zara la catena numero uno del gruppo. Operante dal 1975 in Spagna, è stata una delle prime a introdurre sul mercato il concetto delle collezioni vive: in ogni punto di vendita l'offerta, disegnata giorno per giorno viene rinnovata ogni settimana. Il 40% dei prodotti ruota continuamente per accattivare la consumatrice e spingerla ad

acquistare d'impulso per timore di non trovare più l'articolo nella settimana successiva. Il team dell'ufficio stile produce 12.000 modelli diversi all'anno. Caratterizzata per un alto contenuto stilistico e moda nonché una qualità medio-alta abbinata a un prezzo medio-basso l'offerta del gruppo Inditex si rivolge a un target femminile di età compresa tra i 15 e 40 anni che ama cambiare spesso capi, vestirsi alla moda spendendo in modo giusto senza rinunciare mai alla qualità.

IL PUNTO DI VENDITA

Se è il prodotto il grande protagonista, i punti di vendita hanno un ruolo fondamentale nella diffusione dell'inconfondibile stile Inditex nel mondo. Primo anello della catena del valore, i

negozi incidono in modo significativo sul volume delle vendite e sulla brand awareness dei marchi del gruppo. Situati in aree di prestigio, in città con più di 100.000 abitanti o nei più importanti centri commerciali internazionali, gli oltre 4.264 punti di vendita sono all'89% di proprietà e 543 in franchising. Protagoniste sono anche le vetrine, primo canale di comunicazione delle catene del gruppo. Solitamente affollate soprattutto nel week end, le boutique sono anche veri e propri sensori del mercato e osservatori delle mode e delle tendenze. Le informazioni registrate all'interno di questi piccoli templi dello shopping sono preziose per l'ufficio stile che riesce a individuare cosa è gradito e che cosa al contrario non piace in vista di nuove collezioni. ■

Portafoglio brand di Gruppo Inditex

ZARA	Massimo Dutti	Pull and Bear	oysho	Bershka		ZARA HOME	Uterqüe*
Collezione abbigliamento women, men & kid	Collezione abbigliamento women, men & kid	Collezione abbigliamento women & men	Intimate	Collezione abbigliamento women & men	Collezione abbigliamento women	Homewear (biancheria da letto, tavola, bagno)	Qualche capo di abbigliamento & pelle
Intimate	Denim	Footwear	Sleepwear	Accessori	Accessori	Stoviglie	Footwear
Beachwear	Footwear	Denim	Accessori (cinture, cappelli, bag)	Denim	Denim	Cristalleria	Jewellery
Accessori (bag & cinture)	Accessori (cinture)	Accessori	Beachwear	Footwear		Oggetti decorativi	Eyewear
Jewellery	Fragrance		Collezione abbigliamento				Accessori (cappelli, cinture sciarpe)
Denim	Eyewear		Footwear				Bag
Footwear			Beachwear				
Fragrances & make up							

*non commercializzata in Italia

Fonte: elaborazione dell'autore © MARK UP