

Aldo Burresti
Università degli Studi di Firenze
Dipartimento di Scienze Aziendali
Via delle Pandette, 9
50127 Firenze
Tel. +39 055 4374727
Fax +39 055 4374910
E-mail aldo.burresti@unifi.it

Simone Guercini
Università degli Studi di Firenze
Dipartimento di Scienze Aziendali
Via delle Pandette, 9
50127 Firenze
Tel. +39 055 4374704
Fax +39 055 4374910
E-mail simone.guercini@unifi.it

LE PECULIARITÀ E L'EVOLUZIONE DEI RAPPORTI DI CANALE NEL TESSILE-ABBIGLIAMENTO

di Aldo Burresti e Simone Guercini, Università degli Studi di Firenze, agosto 2009¹

Summary

This paper examines some of the interdependencies, defined as a 'pipeline', that have been established in the textile and apparel (TA) sector. The term 'pipeline' appears to be a neutral one – it tends to focus not on the perspective of the single agent, but rather on that of the vertical system and, in this sense, recalls the concept of supply chain. The sequence retail-apparel-textile has been defined not only as a pipeline, but also as a 'supply channel', similar to and combining aspects of both 'supply chain' and 'distribution channel'. This is particularly (though not exclusively) true for clothing goods (including, for instance, textile products). The internal structure of manufacturing firms, like those of retailers, have a strong effect on how they interact with both their suppliers and customers. The retail strategies of seeking to reduce the risk of unsold stock and losses from breakage call for manufacturing suppliers to adopt new practices for fulfilling orders flexibly, rapidly and efficiently. It is in this context that the concept of 'lean retail' emerged, and hence the practices of 'lean retailing'. In the following we examine the implications of these processes on the evolution of the relationships between industry and distribution. The paper addresses the repercussions of the development of lean methods on the development of other 'formulas' having a significant impact on the relationships between industry and distribution, specifically in TA. We then discuss further developments that may be proposed in TA and its channel relationships by shifting from a perspective of supply to one of demand. The topics are addressed beginning with a review of the literature on the subject and the results of earlier research by the author. The paper's aim is to furnish the basis for discussion within the framework of a seminar. It represents a work in progress within a broader research framework whose central focus is the topic at hand.

Keywords: textile and apparel, manufacturer-retailer interdependencies, business marketing

¹ Il lavoro è risultato di una riflessione comune dei due autori. In sede di stesura finale dell'elaborato, il paragrafo 1 è attribuibile ad Aldo Burresti, i paragrafi 2, 3, 4 a Simone Guercini, il paragrafo 5 ad entrambi.

1. Introduzione

Il rapporto tra gli attori dell'industria e quelli della distribuzione assume da tempo nel tessile-abbigliamento (TA) caratteri significativamente differenziati da quelli che sono propri di altri comparti del sistema distributivo. Hollander (1970) evidenzia questa specificità associandola all'integrazione verticale che interessa la distribuzione dei prodotti di abbigliamento nel momento in cui analizza le imprese del sistema moda nei loro processi di internazionalizzazione. Tra gli ambiti no-grocery, il TA è uno di quelli di maggiore ampiezza per volumi di domanda rappresentando un'area importante del commercio al dettaglio, che assorbe quote significative del reddito destinato ai consumi². Ciò nonostante l'attenzione rivolta ai processi distributivi ed ai rapporti di canale in questo contesto è risultata relativamente circoscritta.

Come è noto la gran parte degli studi sui rapporti nei canali distributivi si sono focalizzati sull'area del grocery, ambito sul quale anche in Italia si sono concentrati gli studi, a partire dai contributi seminali (Vaccà, Spranzi, Varaldo, Lugli, ecc.). In tempi successivi a livello internazionale è stato evidenziato come la maggior parte degli studi sulle relazioni nei canali di distribuzione si siano focalizzati su tipi di prodotto diversi dall'abbigliamento (ZuHone e Morganosky 1995). Lo studio delle relazioni di canale rappresenta uno dei temi costitutivi del marketing come disciplina. In uno dei primi articoli accademici (Shaw 1912), quasi un secolo fa, si affrontava il tema delle funzioni assunte dagli attori nella distribuzione, e successivamente l'adozione di una visione funzionale del canale è stata al centro dei contributi di Alderson (1957, 1965). I rapporti di canale nel sistema moda sono stati riconosciuti come uno degli elementi che determinano la capacità innovativa nell'industria, in particolare da Porter (1990), che riconosce in tali rapporti, ed in particolare nelle peculiarità del sistema distributivo italiano, un elemento che ha contribuito in termini significativi all'affermazione del vantaggio competitivo del paese in questo settore attraverso la peculiare relazione tra distretti manifatturieri e distribuzione di abbigliamento indipendente.

L'evoluzione dei rapporti di canale nella distribuzione TA presenta percorsi solo in parte simili a quelli caratterizzanti altri comparti distributivi. Vi sono ragioni significative che giustificano questo tipo di processo, alcune tradizionali, altre più nuove. Tra le prime possono essere ricomprese: (1) il ritardo nell'innovazione nel commercio di abbigliamento, realizzatasi comunque a ritmi accelerati per quanto in tempi successivi rispetto al grocery, e che può dirsi

² Nel 2006 su circa 777 mila esercizi al dettaglio rilevati in Italia dall'Osservatorio Nazionale sul Commercio, erano oltre 127 mila quelli riconducibili al settore "abbigliamento e accessori, pellicceria", con una incidenza del 16,4%, in incremento rispetto al 15,9% del 2000. Sempre nel 2006 gli esercizi al dettaglio in sede fissa del comparto "alimentare" sono 221.733, pari al 28,5% del totale, in lieve calo rispetto al 30,3% dell'anno 2000.

ad oggi superato; (2) l'esistenza di una distribuzione tessile storicamente connessa ai servizi di sartoria che appare in gran parte riconducibile ad un passato anteriore allo sviluppo della confezione ma che rappresenta un elemento recuperato per alcuni segmenti di domanda; (3) la possibilità comunque di distinguere un canale distributivo dei prodotti tessili, oggi essenzialmente attivo a livello business-to-business, da un canale distributivo dei prodotti di abbigliamento e più in generale del sistema moda. Tra le ragioni più nuove di differenziazione del percorso di evoluzione dei rapporti di canale nel TA, possono essere indicate: (1) l'esistenza di un confine filiera-canale sempre più difficilmente definibile; (2) la relazione tra scelte di fornitura e scelte di formato, dove queste ultime assumono oggi una posizione preminente; (3) il ruolo del servizio nell'ambito dei rapporti di canale, comprendendo in questo ambito sia i servizi erogati dagli attori manifatturieri nei confronti dei retailer, quanto la presenza di servizi erogati dalla distribuzione al consumo nei confronti del comparto manifatturiero.

Questo scritto si articola nella sua parte centrale in tre sezioni. Nella prossima si cerca di tracciare rispettivamente un quadro delle caratteristiche della catena di fornitura e successivamente di tratteggiare le principali peculiarità della distribuzione di abbigliamento. Nelle altre due sezioni si enfatizzano rispettivamente gli aspetti di evoluzione e le tendenze nuove nei rapporti di canale nel contesto TA.

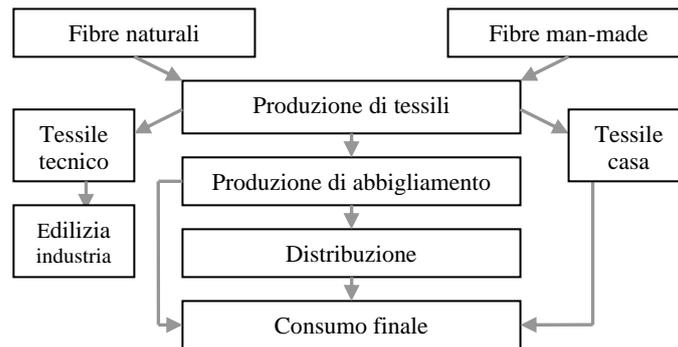
2. Specificità del TA come catena di fornitura e come canale di distribuzione

Il TA è stato classificato come settore “*supplier dominated*” sotto il profilo dell'innovazione tecnologica (Pavitt 1984), ma allo stesso tempo appare caratterizzato da condizioni di competizione particolarmente intense, che fanno parlare di comportamento “ipercompetitivo” delle imprese in esso operanti (Richardson 1996). In particolare i produttori di abbigliamento che possiamo definire “di moda” (*fashion apparel*) sono alla continua ricerca di vantaggi di differenziazione di breve durata. Tale tensione competitiva assume particolare rilievo anche perché il TA può essere considerato in prima linea tra i contesti interessati dai processi di globalizzazione in atto negli ultimi decenni, non solo sul piano della diversificazione geografica delle attività di produzione, distribuzione e consumo, ma anche per la rilevanza che in esso assumono le nuove forme di imprenditorialità transnazionale³.

³ Si veda il caso significativo delle comunità cinesi presenti in aree importanti del sistema moda italiano, come quella pratese (Colombi et al. 2002). Con riferimento allo sviluppo di imprenditorialità transnazionale, più recentemente altri autori evidenziano come le “manufacturing firms, operating either as separate units of a firm or as one single firm across national boundaries, such as garment factory in Dongguan, China, that belongs to the same owner in New York's Chinatown” (Zhou 2004, 1055; Waldinger 1984).

Il sistema TA è stato definito come una “pipeline” (Jones 2002) che include la produzione di fibre a monte, fino alla distribuzione ed al consumo a valle, passando per due industrie manifatturiere distinte come quella tessile e quella dell’abbigliamento (figura 1). Rispetto a tale “pipeline” in questo scritto ci concentreremo sulla componente centrale comprendente la cosiddetta “catena distribuzione-abbigliamento-tessile” (Burrelli 2005)⁴.

Figura 1. – La “pipeline” (filiera-canale) TA



Fonte: ns. adattamento da Jones 2002, p. 2

Il termine “pipeline” appare neutro, tende a suggerire non la prospettiva del singolo attore, ma in qualche modo quella del sistema verticale e richiama da questo punto di vista il concetto di filiera. La sequenza retail-abbigliamento-tessile viene definita non solo come una pipeline, ma anche come un “*supply channel*” (Abernathy et al. 1995), configurandosi ed integrando aspetti di “*supply chain*” con quelli di “*distribution channel*”, in particolare (ma non solo) per i prodotti dell’abbigliamento (includendo, ad esempio, prodotti tessili).

Nell’ambito della letteratura sulle interazioni e sui network di marketing il concetto di canale è stato oggetto di rinnovata attenzione. Come è noto nei primi decenni di esistenza del marketing si assume un “*societal approach*” più che di un “*managerial approach*” (Gripsrud 2004, 189), avendo per oggetto il complesso del canale più che il singolo attore aziendale. Ai fini del presente scritto consideriamo le espressioni “*societal approach*” e “*approccio funzionale*” come equivalenti, dove alla dimensione sistemica indicata dalla prima si salda la dimensione delle funzioni sottolineata dalla seconda. L’approccio funzionalista al marketing si caratterizza per l’enfasi sull’analisi dell’intero sistema di marketing con le sue varie funzioni, ed il settore distributivo viene ad essere al centro dell’interesse. Secondo la

⁴ Le tendenze nell’evoluzione del consumo dell’abbigliamento non sono oggetto specifico della nostra attenzione, pure essendo sicuramente un “driver” di cambiamento del TA. La mancanza di attenzione per il cambiamento del consumo in questo scritto non è quindi dovuta ad una minore importanza, ma alla scelta di concentrarsi sui rapporti diretti tra gli attori della distribuzione e gli attori manifatturieri, rispetto ai quali ci limiteremo solo a richiamare in chiave strumentale alcuni cambiamenti nelle tendenze del consumo.

definizione di Alderson (1957, 16) il funzionalismo è “quell’approccio alla scienza che muove dall’identificare alcuni sistemi di azione, e poi cerca di determinare perché e come funzionano. Il funzionalismo enfatizza la dimensione dell’intero sistema e si impegna ad interpretarne le parti nei termini in cui esse servono al sistema” (Gripsrud 2004, 194). In questo ambito il “canale distributivo” viene considerato come un tale sistema, per quanto le imprese coinvolte possano non averne consapevolezza. Le origini del funzionalismo ed il suo focalizzarsi sulla distribuzione sono riconducibili a vari fattori, quali: (1) il fatto che gli economisti avevano sostanzialmente ignorato l’argomento; (2) l’importanza notevole e chiaramente percepita dei problemi distributivi; (3) la persistenza di forti cambiamenti in atto nelle istituzioni distributive, così come il fatto che nella distribuzione siano in atto innovazioni importanti nel formato; (4) l’utilità che viene ad essere progressivamente riconosciuta alle istituzioni di marketing nel campo della distribuzione dei beni e dei servizi (Gripsrud 2004).

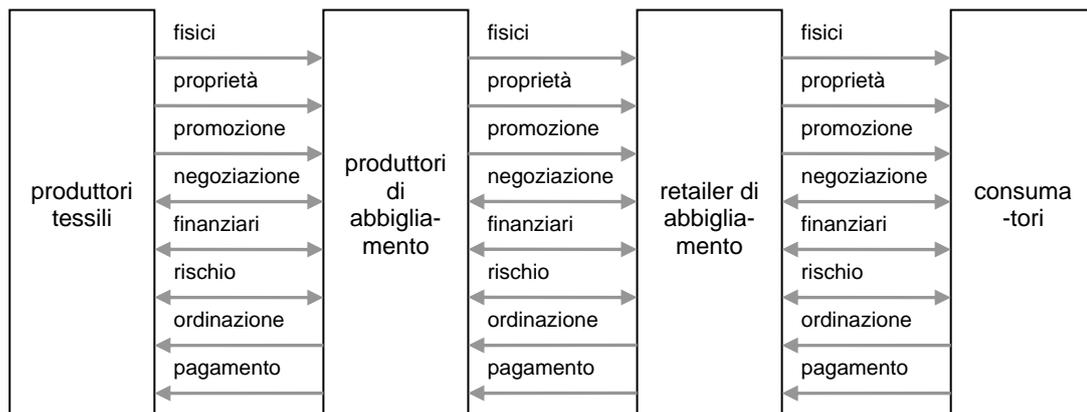
Il successivo approccio manageriale assume principalmente il punto di vista dell’azienda manifatturiera, per la quale le problematiche distributive rappresentano una delle componenti del marketing mix e che si occupa dei canali distributivi per capire come gestirli. Dopo l’affermarsi del managerial approach, gli studi sui canali distributivi tendono a perdere di centralità. Nel “managerial approach” il compito dello studio di marketing è quello di esplorare i parametri che sono disponibili per conseguire gli obiettivi dell’impresa. Nel passaggio dal funzionalismo al managerial approach si registra un lungo periodo di transizione, nel quale l’approccio emergente coesiste con la presenza ancora persistente di quello tradizionale.

Lo studio del sistema retail-abbigliamento-tessile si presta a nostro avviso ancora oggi alla adozione di un approccio funzionalista, dati i legami interni al supply channel può essere analizzato come un intero (Bucklin 1970). La presenza di più attori manifatturieri (quelli tessili e quelli dell’abbigliamento) non sembra di per sé compromettere la possibilità di applicazione di elementi di analisi funzionalista (dove il canale distributivo inizia del resto con il produttore manifatturiero).

Un’evoluzione nello studio del canale viene compiuta a cavallo tra gli anni sessanta e gli anni settanta, che segnano l’affermarsi a livello empirico di una ricerca tipicamente orientata a due livelli contigui del canale, costituenti specifiche diadi acquirente-fornitore (*dyads*) (Stern 1969). Secondo tale approccio, l’intero canale può essere spezzato in parti più piccole, le diadi, che possono consistere nell’interazione tra manufacturer e wholesaler, tra manufacturer e retailer o tra wholesaler e retailer. La distribuzione fisica è solo uno dei flussi, il che tende a

limitare il rilievo della importanza della dimensione logistica dei processi che riguardano il canale. Questo tipo di rappresentazione, utilizzata per la rappresentazione del canale distributivo, può darci la base per una diversa rappresentazione della “pipeline” o “filiera / canale” nel TA (figura 2).

Figura 2. – Flussi di marketing nella “pipeline” (filiera-canale) TA



Fonte: ns. adattamento da Stern et al. 1996, riproposto in Gripsrud 2004, p. 200

Il concetto di supply chain è stato coniato nell’ambito della logistica e della distribuzione fisica nei primi anni ottanta (Oliver e Webber 1982). Assumendo la prospettiva di un attore che deve organizzare i propri approvvigionamenti, la “catena di offerta” viene a darci una possibilità ulteriore di denominazione, dal momento che viene assunta la prospettiva del singolo attore che deve organizzare le proprie scelte di fornitura. Il sistema TA potrà quindi presentarsi come un insieme integrato di catena di fornitura e canale distributivo, ovvero come un complesso “catena-canale”.

La fase attuale di evoluzione della catena-canale si associa alla presenza di competenze tecnologiche orientate alle esigenze del retail distinte da quelle orientate alle necessità delle organizzazioni manifatturiere che sono attori della supply chain. Il lavoro dei tecnici che operano nel retail è diretto ad acquisire conformità agli standard di qualità e ad spiegare ai fornitori le caratteristiche che dovrebbe avere il prodotto. Quelli che lavorano nella catena di fornitura ottengono essenzialmente esperienze di prima mano nel problem solving, lavorando con le persone, i tessuti e le macchine in termini regolari. Le competenze dei tecnici devono poi, per effetto della globalizzazione, integrare capacità di comunicazione interculturale, sia tra diverse culture nazionali che tra differenti culture tecnologiche (Tyler 2008, x).

I rapporti industria distribuzione nel TA sono caratterizzati da dinamiche divergenti sul piano della localizzazione delle attività nel corso degli ultimi due decenni. In questa fase si parla di “global shift” delle attività manifatturiere nell’abbigliamento dai paesi “high wages”, ad alto

costo dei processi, verso paesi “low wages” (Jones 2002, 146 e seguenti). Per quanto questo processo abbia interessato anche altre industrie oltre a quelle riconducibili al TA, non vi è dubbio che in questo ambito lo spostamento delle attività produttive si è prodotto in misura particolarmente rilevante. Mentre le attività del retail sono ampiamente diffuse nei paesi con più elevato reddito procapite, le attività manifatturiere sono state progressivamente concentrate in alcuni paesi emergenti. Già a metà degli anni novanta l’incremento della penetrazione delle importazioni e l’erosione dei posti di lavoro all’interno di importanti paesi sviluppati porta a definire la fabbricazione di abbigliamento negli Stati Uniti come “una industria morente” (Keenan et al. 2004). La spiegazione di questo fenomeno viene ricondotta essenzialmente al fatto che l’abbigliamento è un’industria particolarmente sensibile al costo della manodopera, secondo un modo di vedere la natura della competizione nell’industria dell’abbigliamento che, per quanto ampiamente confermato dalla capacità competitiva di paesi a bassi salari (primo fra tutti la Cina), semplifica forse eccessivamente la spiegazione del fenomeno (Berger 2006). Accanto al driver “costo del lavoro”, un altro driver delle dinamiche competitive in questo contesto è stato da tempo individuato nelle “innovazioni tecnologiche”, in particolare rilevanti sul fronte delle tecnologie dell’informazione (Belussi 1987). Infatti è stato evidenziato come le dinamiche competitive in alcuni importanti segmenti dell’industria siano state segnate da innovazioni tecnologiche che hanno permesso di ridurre i costi di raccolta, processo e diffusione dell’informazione. Queste innovazioni sono alla base già negli anni ottanta e novanta di scelte distributive dirette a ridurre l’esposizione dei retailer ai rischi connessi al carattere mutevole oltre che variegato della domanda espressa dal mercato, grazie alla possibilità di utilizzare quotidianamente informazione dai punti vendita per aggiustare l’offerta, allo scopo di incontrare i livelli ed il profilo della domanda effettiva (Stabell e Fjeldstad 1998). Queste strategie mirano a ridurre i livelli di scorta (*inventory*) complessivamente considerati e corrispondono a tendenze riconosciute in letteratura già negli anni ottanta, affermandosi con forza nel decennio successivo (Jones 2002, Tyler 2008).

La struttura interna delle aziende manifatturiere, così come di quelle del retail, incide in modo rilevante su come esse interagiscono con i loro fornitori e con i loro clienti. Le strategie di un retail che persegue obiettivi di riduzione del rischio di invenduto e di riduzione delle forme di rottura degli stock richiedono al fornitore manifatturiero l’adozione di nuove prassi per la copertura degli ordini in modo flessibile, rapido ed efficiente. È in questo contesto che emerge il concetto di “*lean retail*” e quindi il processo di “*lean retailing*”. Per “*lean retailing*” si intende un processo che prevede l’adozione di un insieme di prassi interrelate intraprese nel canale a partire dal retail con l’obiettivo di combinare domanda ed offerta e di contenere gli

errori di previsione connessi alla gestione dell'assortimento (Hammond 1990, Forza e Vinelli 2000). L'introduzione del lean retail si innesta inizialmente in una "pipeline" TA nella quale i tempi sono dettati dalla articolazione delle due stagioni (a-i autunno inverno; p-e primavera estate), assumendo rilievo essenzialmente sugli aspetti operativi, ovvero sulle tempistiche che intercorrono tra inoltro dell'ordine e risposta-consegna (Hunter 1990). Successivamente la diffusione del lean retailing produce tensione sull'intera articolazione dei tempi su cui si organizzano ricerca, produzione e marketing della catena-canale, caratterizzando i processi di definizione degli assortimenti ma anche quelli di proposta delle tendenze moda e di presentazione delle collezioni a livello anche degli operatori manifatturieri, compresi quelli tessili (Agins 1999). L'adozione del lean retailing infatti pone subito sotto tensione il produttore manifatturiero, che si trova di fronte alla alternativa tra tenere maggiori volumi di prodotto finito in scorta per fare fronte alle esigenze del cliente, a costo però di ampliare le proprie rimanenze, oppure innovare i processi produttivi per incontrare le nuove richieste dei retailer e ridurre in questo modo anche la propria esposizione al rischio di invenduto. Si tratta di una alternativa che si pone in prima istanza al produttore di abbigliamento, ma che successivamente si riproduce anche a livello dei fornitori di semilavorati tessili (Abernathy et al. 1995).

Nelle strategie di lean retail sono quindi riconoscibili due fasi temporalmente distinte in termini di implicazioni sulla catena di fornitura e sul canale di distribuzione: (1) una prima fase nella quale queste sono concentrate a livello di fornitori diretti del retail e di gestione dell'assortimento; (2) una seconda fase nella quale le pressioni derivanti dai processi di lean retailing hanno implicazioni più radicali sull'organizzazione dell'intero "supply channel" e sugli stessi processi creativi. Già nella prima fase si realizzano nel canale rilevanti incrementi degli investimenti in tecnologie dell'informazione, in sistemi distributivi ed in servizi associati, i quali spingono ad una diffusione ed estensione del fenomeno del lean retail e quindi al cambiamento del sistema di fornitura (Burns e Bryant 2002).

La distribuzione di abbigliamento nei suoi rapporti con l'industria manifatturiera ha risentito significativamente negli ultimi decenni della adozione dei processi di lean retailing con cambiamenti che hanno interessato in primo luogo i processi logistici ed il sistema informativo e che sono riconducibili al concetto di "*quick response*" (Hunter 1990, Hammond 1990, Iyer e Bergen 1997). Tradizionalmente il ciclo dell'abbigliamento di moda viene ad evolvere intorno al tema della stagionalità. In questo contesto, la distribuzione nel suo complesso così come nello specifico il singolo retailer, preferisce iniziare la stagione con l'offerta di una grande varietà di prodotti, ciascuno dei quali disponibile in un numero di unità

limitato per ciascuna referenza (*stock keeping unit* - SKU), per riordinare successivamente in base alle vendite (riassortimento). Il retailer, in tale contesto tradizionale, realizza gli acquisti su ordinativi iniziali, integrati da riordini (per riassortimento) ed eventualmente ridotti da ritorni ai fornitori di invenduto (se contrattualmente previsti). Il fornitore manifatturiero si affida nella relazione con i clienti retailers principalmente alle proprie capacità di valutazione delle tendenze moda, se non di affermazione delle stesse grazie alla propria credibilità come attore in grado di definire la tendenza (*trend-setter*). Queste aziende realizzano quindi una produzione ed una vendita secondo una programmazione; ad esse si affiancano poi le aziende che producono secondo il sistema del “pronto”, le quali hanno una capacità competitiva che dipende essenzialmente dalla capacità di imitazione del “trend-setter” e di proposta in tempi rapidi sul mercato (Fornari 1989).

La quick response incide sui rapporti industria-distribuzione prima descritti in quanto strategia che lega le operazioni di retailing e manufacturing per fornire la flessibilità necessaria per dare una rapida risposta allo spostamento della domanda finale (Hammond 1990). I benefici della quick response si traducono per il cliente retailer in una riduzione dei costi connessi alle scorte (*inventory costs*), e conseguentemente in minori sconti necessari per smaltire gli articoli in esubero al termine della stagione (*markdowns*). Tali benefici comunque comprendono anche effetti positivi oltre che la riduzione di quelli negativi (costi, vendita a sconto), favorendo l’incremento delle vendite degli articoli più popolari dovuto alla minore frequenza di rottura delle scorte (stock outs). Si tratta di effetti rilevanti in modo diretto per il retail, e possibili solo in presenza di una fornitura adeguata in termini di tempi di risposta (Mattila et al. 2002).

La possibilità di adottare forme di quick response dipende in ampia misura da una maggiore condivisione delle informazioni e dalla capacità di tutta la catena di fornitura di lavorare in modo integrato (Iyer e Bergen 1997). La sua adozione implica per il produttore di abbigliamento la conseguente necessità di tener conto dei problemi di gestione del merchandising e di pianificazione dell’assortimento. Si tratta di questioni che nel sistema tradizionale erano esclusivamente di rilievo per il retailer, e che nel nuovo assetto il fornitore manifatturiero deve gestire insieme al cliente distributore. Questo determina l’emergere di un fabbisogno di integrazione (Thompson 1967) non presente nei più tradizionali rapporti verticali nel contesto oggetto specifico della nostra attenzione. L’esigenza di collaborazione testimonia essenzialmente l’adozione di una logica di maggiore condivisione del rischio nella catena di fornitura e nel canale del prodotto abbigliamento moda (Divita et al. 2006). Il concetto di quick response non è di applicazione esclusiva al TA, ma sicuramente in questo

ambito ha assunto grande rilievo (Blackburn 1991). La logica di adozione di sistemi di quick response implica quindi una organizzazione maggiormente integrata tra attività manifatturiere e distributive nel TA. Essa si associa alla realizzazione di investimenti in information technology, ma anche al cambiamento del modello di gestione della produzione, con l'adozione di cicli produttivi più brevi, un accresciuto coordinamento nell'interfaccia cliente-fornitore e una riduzione delle scorte presso il retail. Tutto questo può accrescere il fabbisogno di controllo che gli attori del retail percepiscono nei confronti degli attori del contesto manifatturiero. Si può produrre però anche la fattispecie opposta per cui gli attori del manifatturiero avvertono un fabbisogno di controllo sulla condotta del retail, dal momento che i primi possono effettuare investimenti giustificati dalla condotta coerente dei distributori. Questa esigenza di coordinamento e questo fabbisogno di controllo si traducono non sorprendentemente in fattori che spingono alla integrazione verticale nella catena distribuzione-abbigliamento-tessile. Questo per il sistema moda può apparire un elemento paradossale, dal momento che si tratta di un ambiente nel quale la domanda finale presenta caratteri di volatilità, mentre l'integrazione verticale dovrebbe tendere di per sé a generare elementi di rigidità presso le imprese (Richardson 1996, 402).

Tuttavia, in presenza di alcune condizioni come quelle che abbiamo prima ricordato essere diffuse nella distribuzione di abbigliamento di moda (rischio di perdite per scorte vendute sottocosto, rischio di stockouts e conseguenti mancate vendite), l'integrazione verticale può risultare vantaggiosa per sviluppare risposte rapide al cambiamento della domanda di mercato. Così, se da un lato l'integrazione verticale è probabilmente un elemento di irrigidimento e un peso per attori che operano su mercati volatili, è anche vero che la stessa integrazione verticale può favorire la differenziazione di prodotto come fonte di vantaggio difficile da imitare (Harrigan 1983). Inoltre la stessa integrazione verticale può rendere possibile la presenza di una maggiore informazione sul mercato a livello di fasi della "pipeline" che non sono direttamente a contatto con la domanda finale. L'integrazione verticale può poi assumere varie forme, alcune delle quali danno alle imprese dell'abbigliamento di moda una flessibilità maggiore, favorendo il conseguimento di capacità di rapida risposta al mercato in termini di flessibilità sia strategica che produttiva (Vicari 1989).

Le forme assunte dal processo di integrazione possono risultare non sempre tali da portare ad un controllo associato ad una dimensione proprietaria (*full vertical integration*) (Grossman e Hart 1986). In alcuni casi, più propriamente, si assiste a forme di integrazione di tipo "parziale", dove per esempio l'attore manifatturiero assume progressivamente alcune funzioni

che possono essere proprie del retail, ovvero, all'opposto, dove è l'attore del retail che integra funzioni proprie dell'industria, assumendo i caratteri che altrove abbiamo detto essere propri del "retailer industriale" (Guercini et al. 2003). La spiegazione di questi diversi processi di integrazione può essere connessa ad un approfondimento teorico del tema che qui non effettueremo. Ricordiamo per esempio il ruolo della teoria della agenzia già citata da precedenti studi sull'argomento (Williamson 1988). In questi contributi si sottolinea come è "ipotesi centrale della teoria dell'agenzia" quella che "prevede che le aziende organizzeranno le attività della catena del valore della loro industria nella maniera più efficiente dato il loro operare in un ambiente competitivo", ma anche che "utilizzeranno gli scambi tra singole aziende, ciò dipendendo da un approccio che minimizza i costi di agenzia e gli altri costi di transazione" (Richardson 1996, 403).

Forme di piena integrazione verticale possono essere viste come una soluzione problematica per organizzare la catena del valore quando l'ambiente competitivo è poco stabile, per non dire volatile, come nel caso dei prodotti moda. In questo ambito i rapporti industria-distribuzione risentono infatti di un carattere di instabilità o volatilità che è quasi per intero prodotto nel mercato finale di consumo (Birtwistle et al. 2003). Gli investimenti e le capacità a livello delle attività manifatturiere sono caratterizzati da un rischio di obsolescenza che è risultato essere per molto tempo limitato, e che continua ad essere tale in condizioni di mercato normali (Da Silva et al. 2000; Sheridan et al. 2006). Per quanto le aziende manifatturiere, nell'abbigliamento come nel tessile, possano introdurre, o comunque realizzare regolarmente, nuovi prodotti su base stagionale, le tecnologie di prodotto e di processo restano relativamente stabili nel tempo, e gli investimenti nelle attività di design e di manufacturing sono più valorizzati che messi a rischio dal dispiegarsi del fenomeno moda (Moore e Fairhurst 2003)⁵.

Le dinamiche del canale sono state influenzate in misura crescente dalle tecnologie che permettono alle aziende del retail ed ai loro fornitori di tracciare le vendite effettive al consumatore in tempo reale, per ogni singolo punto vendita, ed a livello di ogni singola referenza o *stock keeping unit* (SKU). Quest'ultima è il livello più dettagliato di specificazione del prodotto, che viene a corrispondere per i prodotti di abbigliamento ad unità riconducibili ad uno specifico produttore, colore, tessuto, stile e taglia. La lean retail strategy

⁵ Il maggiore bisogno di flessibilità nel manufacturing si realizza in termini di capacità produttive da saturare. I maggiori rischi per l'impianto manifatturiero sono eventualmente connessi alle condizioni di competitività dell'ambiente di insediamento, che possono condurre ad una obsolescenza dettata da fattori "local specific" più che "firm specific", in quanto le condizioni di costo dei fattori e dei processi produttivi nella realtà di insediamento possono risultare di rilievo prevalente. Gli investimenti nelle attività della distribuzione sono stati tradizionalmente "anche essi attività a rischio di obsolescenza abbastanza limitato" (Richardson 1996, 404).

è tale se riduce l'esposizione al rischio di mercato che deriva dall'aggiustare costantemente l'offerta di prodotti di consumo disponibile presso i punti vendita effettiva per incontrare i livelli di domanda.

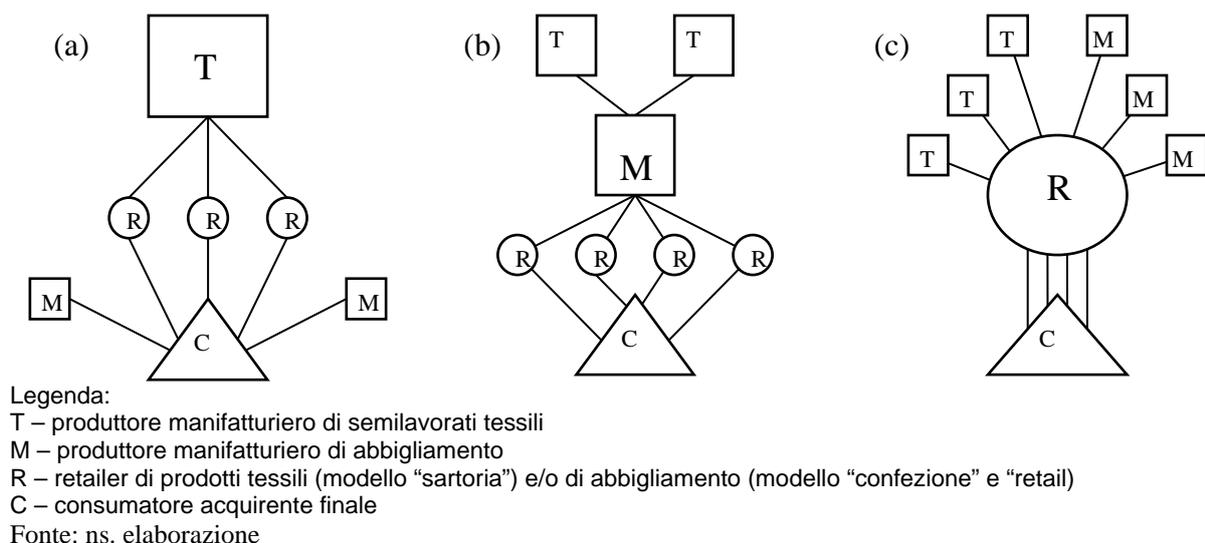
L'impresa di distribuzione al dettaglio infatti vuole gestire attraverso il lean retailing principalmente due tradizionali problemi. Un primo problema è quello di controllo dei livelli di ricavo, che possono soffrire delle "rotture di stock" (*stock-out*) che comportano mancate vendite e riduzione del livello di servizio al cliente. Un secondo problema è quello della estensione degli sconti ad ampia parte dei flussi di prodotto trattati (*mark-down*). Velocità, accuratezza e flessibilità possono consentire di ridurre entrambi questi elementi di contenimento dei ricavi, attraverso un miglior "match" tra retailing e manufacturing (Christopher et al. 2004). Le modalità attraverso le quali il lean retailing si è associato ad un lean manufacturing rappresentano un elemento essenziale dell'evoluzione dei rapporti industria-distribuzione nel TA. Precedentemente alla introduzione delle prassi di lean retailing il rischio di canale era gestito attraverso la allocazione dei tempi morti presso ciascun partner del canale impegnato nella realizzazione e poi nella distribuzione del prodotto. Le prassi di lean retailing hanno cominciato a cambiare quel modello prima a livello di operations (produzione e logistica) poi anche sul piano dei processi creativi e di marketing (proposta del prodotto, immagine di marca). Le strategie di lean retailing sono state adottate in primo luogo dalle catene della distribuzione specializzata e dalla grande distribuzione despecializzata, attiva in quanto tale anche nell'offerta di abbigliamento (Abernathy et al. 1995, 189). Questo è avvenuto in coerenza con le possibilità offerte dalla (1) grande dimensione delle attività di distribuzione al dettaglio e dal (2) carattere "basico" dei prodotti di abbigliamento trattati. Il fatto che questi prodotti restino nell'assortimento dell'impresa per più anni consente una gestione più efficace ed efficiente dell'informazione (Park 2004, Pashigian 1988). Dopo la prima fase di sviluppo negli anni ottanta, in una seconda fase le lean retail strategy tendono a coinvolgere anche attori di minore dimensione sviluppandosi in realtà orientate a produzioni non basiche e soggette a continuo divenire seguendo il divenire delle tendenze moda⁶.

⁶ Si ricorda come per prodotto "basico" si intenda un prodotto che rimane nella gamma per anni o al limite per un tempo indefinito. In alternativa ai prodotti basici si individuano due ulteriori categorie, quella del prodotto "fashion-basic" e quella del prodotto "fashion". La prima è una variante dell'articolo basico, di cui ha lo stesso stile e la stessa forma, rispetto alla quale tuttavia recepisce varianti in colore, tessuto, finiture ecc. la seconda è uno stile di prodotto con una vita di vendita molto breve (una o poche stagioni), la cui domanda è quindi più difficile da prevedere. Solo una strategia di lean retailing più evoluta, a partire dagli anni novanta, si è potuta applicare anche da parte delle imprese impegnate nella realizzazione di fashion product, là dove un tempo questa forma non poteva trovare luogo, sembrando confinata essenzialmente al campo dei prodotti "basic" o "fashion-basic".

3. Evoluzione dei rapporti di canale e formule “lean” vs. “outlet”

Nella parte finale del diciannovesimo secolo (anni settanta e ottanta), negli Stati Uniti i grossisti “full-line and full-service” cominciano ad essere sostituiti da grandi attori del dettaglio di massa, tra i quali particolare rilievo sarà presto assunto dai grandi magazzini (*department store*), dalle case di acquisto per corrispondenza (*mail-order house*) e da catene di punti vendita specializzate (Strasser 1989). Questo passaggio dal canale dominato dal grossista a quello dominato dal retailer interessa in modo specifico la distribuzione TA. Un “mass retailing” come quello dei “department store” offre soluzioni “one stop shopping” attraverso la proposta di una ampia gamma di beni in vari reparti specializzati. È in questo contesto che diventa popolare anche il “*ready-made clothing*” (confezione), che segna il superamento del modello di catena-canale a caratterizzazione sartoriale (figura 3(a)).

Figura 3. – Modelli con dominanza della dimensione (a) sartoria, (b) confezione, (c) retail



Nella stessa fase in cui si registra questo passaggio nella distribuzione, importanti cambiamenti interessano anche il livello manifatturiero. Storicamente l’invenzione della macchina da cucire (da parte di Howe e Singer a metà dell’ottocento), ma anche altre vicende (la guerra civile americana prima e la grande guerra poi), accompagnano un processo caratterizzato dalla rapida affermazione dell’industria della confezione (figura 3(b)). Si tratta di un progresso tecnico che si associa all’introduzione dei sistemi di misurazione standardizzati delle taglie (*body-size*) e di produzione nelle fabbriche (Burns e Bryant 2002). Questo avviene senza che scompaia il sistema precedente del “*putting out*”, il quale rimane vivo ed evolve in nuove forme anche in tempi molto successivi (Lazerson 1995). Sia nell’ambito dello stabilimento che nel “*putting-out*”, gli abiti sono generalmente tagliati e

assemblati in fasci (*bundle*) date a cucire (all'operaio o a domicilio) e che ritornano per le operazioni di finitura. Nel "*bundle system*" si hanno sicuramente grandi scorte di inventario "*work-in-progress*". Infatti un singolo capo di abbigliamento può essere cucito in un tempo relativamente limitato (per esempio, una singola camicia può richiedere meno di venti minuti di effettivo lavoro) mentre richiede anche sei settimane di intervallo di tempo dal taglio al prodotto confezionato nel *bundle system*. Conseguentemente l'impresa di confezione si accolla come rimanenze (*inventory*) i prodotti in corso di lavorazione per un intervallo, e quindi per un valore complessivo, relativamente ampio.

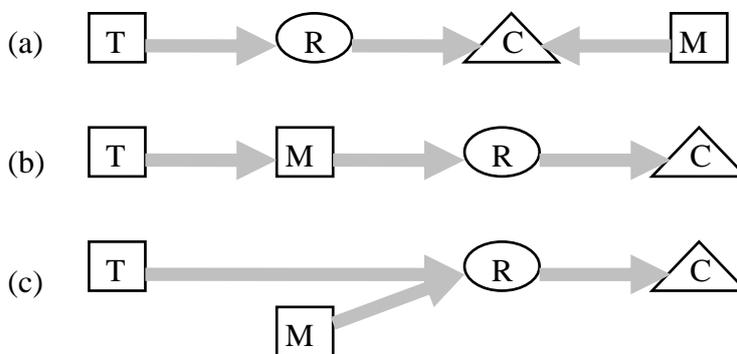
Le strategie di lean retailing richiedono l'adozione presso le aziende dell'abbigliamento di sistemi capaci di identificare, etichettare e muovere prodotti dal centro di distribuzione ai punti vendita del retailer in un tempo minimo (Forza e Vinelli 2000). Sono tradizionalmente individuati tre sistemi di produzione nella confezione (Abernathy et al. 1995, 216-218). Un primo sistema, denominato "*progressive bundle system*" (PBS), prevede che il processo di assemblaggio/cucitura del capo di abbigliamento avvenga per una lunga serie di semplici passaggi di lavoro (*step*), ciascuno dei quali completato da un differente lavoratore. A questo sistema si affiancano due possibili alternative: il "*modular production system*" (MPS) e lo "*unit product system*" (UPS).

Nel MPS si hanno sistemi di produzione nei quali gruppi o team realizzano insieme diversi compiti legati alla cucitura/assemblaggio, consentendo ad un gruppo di operatori della confezione di assemblare un intero capo di abbigliamento, eventualmente integrandosi con il sistema PBS per la realizzazione di sub componenti. Invece nel sistema UPS si cerca di ridurre la dimensione delle rimanenze attraverso l'automatizzazione e comunque la razionalizzazione del flusso tra le diverse stazioni (*step*). Entrambi i sistemi alternativi al PBS hanno il vantaggio principale di ridurre i tempi di attraversamento del processo di assemblaggio. Il sistema PBS invece, in sintonia con le analisi economiche classiche, tende a minimizzare il contenuto di lavoro diretto necessario per ogni unità di prodotto, obiettivo che viene conseguito al costo della creazione di un elevato livello di rimanenze in corso di lavorazione (*work-in-progress inventory*). I due vantaggi e il trade-off tra riduzione del costo di manodopera diretta e riduzione del costo delle scorte in presenza dell'emergere del lean retailing tendono a risolvere la scelta a favore dello sviluppo di un sistema modulare, e comunque del superamento del sistema PBS⁷.

⁷ Ancora all'inizio degli anni novanta il sistema PBS risultava essere quello adottato nella parte più ampia della produzione di abbigliamento, nonostate da una ricerca risultasse un tempo di attraversamento per il singolo capo

L'affermarsi dei processi di lean retailing in una fase successiva evidenzia la nuova centralità del retail, nella quale gli attori a monte della catena-canale sono a più diretto contatto con le istanze della distribuzione (figura 3(c)). Per quanto tradizionalmente si riconoscano relazioni tra (1) imprese tessili e imprese dell'abbigliamento, (2) imprese dell'abbigliamento e imprese del retail, (3) imprese del retail e consumatori, questa sequenza è stata in parte rotta dalla nuova centralità del retail, che si è tradotta nel mutamento di relazioni che non seguono il modello tradizionale, potendo le aziende del retail essere direttamente clienti di aziende tessili, o queste ultime essere clienti di aziende che realizzano servizi manifatturieri (figura 4).

Figura 4. – Direttrici fornitore-acquirente nei tre modelli evidenziati



Legenda: si veda quella di figura 3; inoltre le parti della figura vogliono evidenziare la centralità degli attori nei tre modelli già introdotti in figura 3 (direttrici in arrivo, direttrici in partenza):

(a) modello dominato dalla "sartoria": T(0,1), R(1,1), C(2,0), M(0,1)

(b) modello dominato dalla "confezione": T(0,1), M(1,1), R(1,1), C(1,0)

(c) modello dominato dal "retail": T(0,1), M(0,1), R(2,1), C(1,0)

Fonte: ns. elaborazione

Utilizzando e adottando una distinzione impiegata da Richardson (1996, 404 e seguenti), i rapporti industria-distribuzione nell'abbigliamento di moda vengono ricondotti a tre differenti tipologie. Una prima tipologia è quella dei rapporti "indipendenti", cui fanno seguito le tipologie dei rapporti "interdipendenti" e "integrati". Il termine "interdipendenti" è sviluppato nel suo significato nella letteratura che si occupa dell'emergere di business network e del superamento dei mercati basati essenzialmente sui soli meccanismi di prezzo (Ford e Håkansson 2005)⁸.

pari a 13,1 giorni lavorativi, contro la stima di 2,6 giorni per il sistema MPS e di 4,4 per il sistema UPS (Abernathy et al. 1995, 217).

⁸ Per riprendere esempi proposti dalla stessa fonte, aziende come Benetton e come The Limited sono state tra gli anni ottanta e novanta dei casi emblematici di catene industria-distribuzione di tipo "integrato", mentre altre realtà aziendali quali Liz Clairborne e Caral Little sono state definite come aziende al termine di una catena industria-distribuzione di tipologia "interdipendente" e, in alcuni casi, di tipo "indipendente" (Signorelli e Heskett 1984).

Nel modello descritto in figura 4 (c) le aziende che operano sul fronte dell'industria mettono a disposizione la propria capacità produttiva essenzialmente come lavorazioni conto terzi. Questa tipologia di imprese può svilupparsi e favorire un processo di integrazione a monte da parte delle imprese della distribuzione, dal momento che queste ultime sviluppano funzioni tipiche dell'industria (sourcing di materie prime e di semilavorati, design del prodotto, controllo qualità ecc.) non realizzate dal contoterzista (Weiss 1958)⁹.

Nel canale di abbigliamento nel quale prevalgono i rapporti di tipo “*indipendente*”, il produttore di abbigliamento si interfaccia con i fornitori di semilavorati tessili e con i retailer essenzialmente in termini di transazione tra attori autonomi. Un produttore di abbigliamento che opera in un canale dove i rapporti sono di tipo “*interdipendente*” ha relazioni più strette con subfornitori e con retailer. Questo fa sì che vi sia una maggiore flessibilità ed un intenso scambio di informazione (Uzzi 1995). In questo caso la distribuzione può fornire informazioni al produttore manifatturiero insieme al quale coordina azioni per realizzare merchandising ed altre attività di marketing di interesse comune (Sheridan et al. 2006). Questo scambio di informazione con il retailer può consentire all'azienda manifatturiera di orientare le attività di produzione a breve, così come le proprie attività di design. L'impresa di distribuzione, se dispone di potere e risorse sufficienti allo scopo, può comunque decidere di trasferire al suo interno queste funzioni critiche (programmazione della produzione, design ...) non avendo necessità in questo caso di sviluppare un canale con rapporti di tipo “*interdipendente*”, ma mantenendo un canale con rapporti di tipo “*indipendente*”, nel quale può avvalersi delle sole capacità produttive del fornitore manifatturiero, la cui posizione tende a divenire quella del conto-terzista¹⁰.

Se passiamo all'ultima forma di canale distributivo prima enucleata, ovvero quella dove i rapporti sono di tipo “*integrato*”, le funzioni proprie del produttore di abbigliamento e del retailer sono riconducibili ad un unico attore, che assume pressoché completamente la gestione delle funzioni di tipo manifatturiero e di tipo distributivo. Questo attore può corrispondere ad un operatore che proviene storicamente dalla distribuzione ma che ha

⁹ L'evoluzione dei rapporti di canale ha interessato anche i contenuti delle competenze tecnologiche coinvolte nel TA. Fino all'inizio degli anni ottanta il lavoro del tecnico di abbigliamento è orientato a garantire la conformità alle specifiche e la vestibilità (garment fit), a prescindere dal fatto che operi nella catena di fornitura o nel retail. Oggi le competenze tecniche si sono estese fino a comprendere il più marcato supporto ai processi commerciali e di sviluppo del nuovo prodotto, la verifica a garanzia della conformità del prodotto alla legislazione, l'indirizzo delle questioni di producibilità e delle problematiche tecniche di fabbricazione (Tyler 2008).

¹⁰ Si veda i casi di aziende come Zegna o, su segmenti di mercato e con dimensioni diverse, Patrizia Pepe. I produttori di abbigliamento interdipendenti possono partecipare attivamente alle attività di merchandising e di marketing poste in essere dai retailer.

integrato funzioni tipiche dell'industria. In alternativa può essere un attore originariamente operante solo sul fronte manifatturiero e che ha effettuato un'integrazione a valle nella funzione di retailing¹¹.

Nei rapporti industria-distribuzione nel TA un ruolo di rilievo crescente è giocato anche dalle nuove destinazioni commerciali extraurbane corrispondenti agli "outlet center", dal momento che queste ultime possono offrire un'alternativa alla adozione di processi di lean manufacturing in presenza di clienti dettaglianti che adottano il lean retailing. In presenza di una distribuzione che richiede quick response per realizzare lean retail, il fornitore che realizza lean manufacturing è in grado di contenere non solo per i propri clienti distributori ma anche per sé stesso i fenomeni di (1) invenduto, (2) vendite a sconto senza margine e (3) mancate vendite derivanti dalle rotture di stock. A differenza di quanto realizzato attraverso questa soluzione, gli outlet store e nel loro insieme gli outlet center offrono al produttore un canale di vendita diretto che opera come "valvola di sfogo" per smaltire gli eccessi di produzione del sistema attraverso una formula "every day low price". In questo senso il canale outlet può essere visto come una soluzione alternativa al lean manufacturing ma potenzialmente complementare al lean retailing nella distribuzione di abbigliamento di moda. I fornitori di imprese di distribuzione "lean" possono mantenere la loro tradizionale programmazione assumendo il rischio di invenduto connesso all'aumento di scorte necessario per dare il servizio alla distribuzione, per poi smaltire tali scorte attraverso il canale di tipo diretto rappresentato dagli outlet. Nella distribuzione attraverso il canale "outlet" si ha almeno un punto di debolezza rispetto alla soluzione che prevede di rispondere al lean retailing con il lean manufacturing. Questo punto di debolezza consiste nel fatto che nel lean manufacturing si ha la possibilità di contenere le mancate vendite attraverso la riduzione delle rotture di stock, mentre questo di per sé non è tra i benefici previsti dotandosi di un canale outlet. Naturalmente potremmo anche immaginare forme di canale nelle quali le vendite attraverso outlet store si integrano con forme di lean manufacturing da parte dell'attore manifatturiero, in questo modo configurando i due processi come soluzioni complementari. L'impresa manifatturiera assume anche in questo caso una forma di integrazione nel processo distributivo, sia pure in una logica diretta a smaltire le scorte ed attraverso un canale dedicato. Sulla base di queste riflessioni non sorprende che il canale outlet si sia sviluppato fino alla prima metà degli anni novanta negli Stati Uniti, e soprattutto nel decennio successivo in Europa, in parallelo alla diffusione delle forme di lean retail nel sistema moda.

¹¹ La stessa Benetton, nel passaggio dalla distribuzione affiliata ad una distribuzione gestita direttamente (megastore) si è orientata a quest'ultimo tipo di assetto.

Nel canale outlet abbiamo una forma di canale distributivo “diretto” che nella sostanza può in ampia misura caratterizzarsi per la presenza di un attore, il promotore dell’aggregato, che si configura come un soggetto che integra alcune delle funzioni tipiche del retail (Burrelli e Guercini 2003). Infatti il promotore può assumere determinate funzioni proprie della gestione delle attività di retail (selezione del personale, sistema informativo di marketing, gestione dello spazio espositivo e del merchandising), oltre ad altre funzioni che sono invece tipiche del promotore dell’aggregato, a partire da quelle di formazione del tenant-mix e di generazione di traffico attraverso la promozione della destinazione (Guercini 2007)¹².

Le forme di canale diretto di tipo outlet si configurano quindi come di interesse soprattutto per gli operatori che non sono impegnati a generare un lean manufacturing in risposta alle forme di lean retailing che possono svilupparsi a valle. In questo senso il carattere alternativo e/o complementare delle due soluzioni (strategie di gestione del canale / catena di fornitura) sono coerenti con il fatto che le aziende che si avvalgono del canale outlet tendono poi ad operare con formule programmate più tradizionali e con posizionamenti di marca più elevati. Operare con forme di lean manufacturing in risposta alle istanze di lean retailing (Scheridan et al. 2006) propone su posizionamenti più elevati una sfida che alcune aziende tengono a perseguire e che va a coprire un’area relativamente sguarnita almeno fino al recente passato (figura 5).

Figura 5. – La relazione tra gestione dell’inventario e posizionamento

		Posizionamento	
		più basso	più alto
Forme di gestione dell’inventario del manufacturer	lean	tipico lean retailing e manufacturing	le nuove strategie di quick fashion
	outlet	tentativi di outlet e lean integrato	tipico servizio outlet ai brand manufacturer

Fonte: ns. elaborazione

Le aziende che realizzano rapporti “indipendenti” e “interdipendenti” sono capaci di avere scorte più basse (*low inventory*) e minore incidenza degli sconti (*fewer markdowns*), ma sono principalmente quelle che danno vita ad un canale “integrato” che sono capaci di gestire la più stretta coordinazione richiesta per dare una piena risposta al “lean retailing”. Gli attori che

¹² Rispetto allo sviluppo del sistema informativo, il promotore di outlet center offre generalmente all’industria di marca un insieme di valutazioni attraverso l’esplicitazione di una serie di indicatori “diagnostici” sull’andamento delle vendite attraverso il canale in oggetto, così come sulle performance della destinazione più in generale (Guercini 2007, 179).

integrano processi di lean manufacturing e lean retailing sono quindi per definizione meno orientati al canale outlet nonostante il posizionamento possa essere in alcuni casi più elevato¹³. Si tratta di una componente in crescita nel sistema moda della quale un esempio grande ed emblematico è dato dal gruppo Inditex-Zara, ma che comprende anche molti casi di medie imprese della fast fashion originarie, per esempio, di varie regioni italiane (Cietta 2008).

La conoscenza delle problematiche del retail ed il servizio a retailer indipendenti può avere anticipato in aziende del lean manufacturing orientate alla quick fashion la creazione di una integrazione “proprietaria” nella distribuzione attraverso l’apertura di punti vendita. In definitiva, è stato indicato come nel canale integrato si sia acquisito un grado più elevato di flessibilità rispetto a quello raggiunto nel canale dei competitori meno integrati (Richardson 1996, 409-409).

I risultati conseguibili attraverso l’integrazione nei rapporti di canale evidenzia come stretto coordinamento, scambio rapido di informazione, condivisione del rischio tra industria e distribuzione, risultino fondamentali per dare una risposta tempestiva al divenire del mercato finale (Richardson 1996, 410). Non sembra necessario che tale integrazione si associa a forme di controllo proprietario. Accanto a queste forme ne esistono altre nelle quali l’integrazione tra distribuzione e industria può essere il risultato di un orientamento al servizio della seconda, che si associa allo sviluppo di accordi ed alleanze con le imprese retailer in canali dominati da rapporti di tipo “indipendente”.

La proliferazione delle referenze (numero di SKU da gestire) è una tendenza di lungo termine del TA che viene ad avere una serie di implicazioni sul produttore come sul retailer, a partire da un’accresciuta incertezza circa quali prodotti saranno più facilmente venduti (Abernathy et al. 1995, 192). La varietà di prodotti è realizzata del resto per conseguire una maggiore quota di mercato (logica competitiva) e per andare incontro alle richieste del consumo finale (logica della domanda).

L’accresciuta varietà di prodotti si associa ad un’incertezza maggiore per ciascun singolo prodotto. Per fornire livelli più elevati di servizio al cliente senza tenere rimanenze elevate, i retailer devono essere in grado di acquisire i beni necessari senza ritardi. Questo di conseguenza richiede che il produttore manifatturiero sia capace di fornire tassi elevati di rispetto degli ordini. Se gli operatori manifatturieri rispondono solo in termini di aumento delle proprie scorte registreranno un aumento dei propri costi (soprattutto dei rischi di

¹³ Si veda il caso della quick fashion (Guercini 2001).

invenduto) e risulteranno complessivamente meno competitivi nel medio-lungo termine. A quel punto il cliente della distribuzione sarà prima o poi indotto a ricercare un fornitore più efficiente (Blackwell 1997). In questo modo il lean retailing appare inevitabilmente favorire lo sviluppo di lean manufacturing, come vedremo meglio nel prossimo paragrafo. L'adozione del lean retailing offre ai retailer un modo per capitalizzare sulle tecnologie di informazione e minimizzare l'esposizione alla incertezza della domanda. La presenza di clienti con tale orientamento comporta una pressione sul fornitore manifatturiero che coinvolge l'intero processo di business oltre a comportare un sostanziale cambiamento delle prassi di fornitura (Milgrom e Roberts 1988). Così ad un estremo il fornitore manifatturiero potrebbe semplicemente tenere le scorte necessarie per erogare il servizio al lean retailer, aumentando i propri costi connessi alle scorte e non innovando nelle proprie prassi interne. All'altro estremo possiamo avere un fornitore manifatturiero che viene ad alterare le sue operazioni di progettazione e design interno, pianificazione, fornitura e produzione, per essere in grado di rispondere in modo rapido ai cambiamenti della domanda minimizzando i rischi connessi alla tenuta delle rimanenze tanto per i propri clienti che per sé stesso. In una forma ancora più evoluta, può essere lo stesso produttore manifatturiero a spingere i retailer che non seguono autonomamente questo indirizzo ad adottare forme di lean retailing, facendo della propria capacità di risposta come lean manufacturer uno strumento di vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza (Guercini e Runfola 2009).

4. Nuovi rapporti industria-distribuzione tra prospettive “supply” e “demand”

L'introduzione del lean retailing porta come abbiamo visto ad una evoluzione degli standard di servizio previsti e delle interazioni industria-distribuzione, spostando investimenti su centri distributivi e sistemi di servizio al retail da parte degli attori del manufacturing. Lo sviluppo del lean retailing si associa ad una crescente dominanza dei retailer nell'ambito delle relazioni di canale. L'adeguamento del comportamento del fornitore alle esigenze del retailer non necessariamente implica una condizione di simmetria informativa o anche semplicemente una condivisione dell'informazione, dal momento che il retailer richiede il rispetto di standard e non ha bisogno di condividere elementi sull'evoluzione della domanda oltre a quelli impliciti alle specifiche di fornitura (Hunt e Nevin 1974).

Le prassi distributive registrano un progressivo e significativo cambiamento anche sul piano delle attività logistiche. Storicamente i prodotti sono trasportati dall'impianto dell'impresa manifatturiera ad un magazzino sempre del manufacturer, per poi essere trasferiti al magazzino del retailer. Nei sistemi di lean retailing, il magazzino è stato sostituito da centri di

distribuzione altamente automatizzati con interfaccia aperto tanto all'industria che alla distribuzione (Hoover et al. 2001). I fornitori di abbigliamento possono predisporre le loro operazioni di distribuzione per aumentare le connessioni di informazione tra retailer e impresa manifatturiera per applicare etichette e stabilire sistemi per informare i dettaglianti circa i trasporti in arrivo. A questo si aggiunge l'incremento di nuovi servizi che il produttore manifatturiero può fornire ai retailer, che possono comprendere l'etichettatura con il prezzo già posto in anticipo dal produttore ed il merchandising in generale (Park 2004).

Il lean retailing nella distribuzione e le implicazioni per gli operatori manifatturieri del tessile-abbigliamento viene a suggerire un processo di integrazione di canale che sembra interessare vari fattori quali: (a) la natura del trasferimento di informazione tra retailer e fornitore industriale; (b) i processi operativi di gestione degli ordini; (c) le operazioni di distribuzione a valle ed i servizi connessi (Abernathy et al. 1995, 207)¹⁴.

Le innovazioni nel canale dell'abbigliamento tendono a produrre effetti a monte nel mercato dei tessili, metaforicamente descritti con l'immagine di "increspamenti all'indietro" che risalgono, talvolta in modo rapido, talaltra più lentamente ma sempre progressivamente, in un contesto nel quale i retailer agiscono come motore essenziale di cambiamento (Doyle et al. 2006). I retail richiedono ai fornitori di abbigliamento di investire nella prima fase di emersione delle strategie di "lean retailing", in un insieme di tecnologie dell'informazione di base, allo scopo di andare incontro a requisiti di "retail service" sempre più stringenti per lead time brevi ed elevati tassi di rispondenza all'ordine (Palmer e Markus 2000, Forza e Vinelli 2000). Fino a che i fornitori soddisfano tali requisiti ai retailer non interessa tanto sapere come questo avvenga (Geysken et al. 1999). Si vede l'emergere in misura crescente di prassi che sono vicine alle problematiche di interfaccia retailer-manufacturer piuttosto a quelle manifatturiere delle aziende di abbigliamento.

Dal momento in cui i produttori di abbigliamento mutano la loro attività per fare fronte alle nuove istanze emergenti nel canale, anche i loro fornitori devono diventare più pronti nel rispondere con l'offerta di tessuti, filati e altri semilavorati, componenti e servizi (Jones 2002). Tradizionalmente in questo campo il prezzo d'acquisto è elemento di riferimento essenziale per la valutazione delle alternative di fornitura, ma il diffondersi delle strategie di lean retailing propone anche altri parametri, ed in particolare i tempi di attesa per la disponibilità della fornitura (lead-time). Questi tempi sono tradizionalmente superiori nel caso

¹⁴ Questa evoluzione interessa non solo le forniture di abbigliamento e l'organizzazione dei processi di design, taglio e cucitura, ma anche le relazioni tra imprese di abbigliamento ed i fornitori di semilavorati tessili (Sheridan et al. 2006).

di consegne di tessuti moda che nel caso di tessuti basici. In particolare, nella formulazione dei primi anni novanta il lean retailing si focalizza principalmente su prodotti “*basic*” o “*fashion-basic*” piuttosto che su “*fashion oriented product*” (Abernathy et al. 1995). La diffusione di operatori che adottano strategie di lean retailing nel campo dei prodotti fashion diviene evidente nella seconda formulazione delle lean retailing strategies, che ha origini precedenti ma assume consistenza soprattutto nella seconda metà degli anni novanta¹⁵.

Nei processi di lean retailing è possibile riconoscere una seconda fase, le cui caratteristiche peculiari, rispetto alla fase precedente, comprendono: (1) un maggiore coinvolgimento dei fornitori del livello tessile nella adozione del lean retailing; (2) una diffusione del lean retail anche nel campo dei prodotti fashion-oriented, che impone una riorganizzazione delle fasi di progettazione-design di abbigliamento. Di interesse sono anche i seguenti aspetti: (a) il canale retail-abbigliamento-tessile appare guidato in misura crescente dagli attori che adottano il ruolo di lean retailer oppure, quando provenienti dalla manifattura, che assumono funzioni tipiche del retailer e aiutano i propri clienti dettaglianti a realizzare lean retailing; (b) vi è una crescita delle interdipendenze di canale connesse a processi di integrazione organizzativa che possono spingere anche a processi di integrazione verticale come risposta al crescente fabbisogno di coordinamento; (c) vi è un incremento della dimensione di servizio nell’ambito di ciò che viene scambiato all’interno del canale; (d) per quanto il catalizzatore del cambiamento sia individuabile a livello del retail, anche altri attori possono farsi carico delle problematiche di interfaccia con la distribuzione e con il consumo; (e) poiché il lean retail richiede “quick response” del fornitore, quando interessa i prodotti fashion e fashion-basic questo può avvantaggiare in termini relativi il fornitore locale per il minore tempo di risposta necessario (Christopher et al. 2004, Abernathy et al. 1995, 227).

Le nuove tecnologie dell’informazione, i nuovi processi di gestione della produzione, l’evoluzione delle condizioni di costo delle produzioni in paesi esteri, le nuove soluzioni organizzative, sono driver che hanno trasformato i rapporti tra distribuzione ed industria nel TA (Palmer e Markus 2000). La comunicazione all’interno di questi rapporti sembra confermarsi come sostituto del livello di scorta (Milgrom e Roberts 1988). L’emergere dei processi di “lean retailing” rivoluziona progressivamente i rapporti distribuzione–industria nel TA. È tale evoluzione che contribuisce a spiegare, nell’ambito di un quadro più complessivo di modernizzazione della distribuzione di abbigliamento, la centralità guadagnata dal retail tra le funzioni del canale di fornitura TA. I lean retailer differiscono dal commercio tradizionale

¹⁵ Si pensi al contenuto moda di prodotti come quelli di Zara o di H&M, o anche in quelli delle italiane Liu Jo, Patrizia Pepe, Pinko.

di abbigliamento per l'uso superiore delle tecnologie dell'informazione, elemento questo che caratterizza soprattutto la prima fase di affermazione del lean retailing, e che comporta un cambiamento delle richieste ai fornitori manifatturieri in termini di velocità e di affidabilità, spingendoli allo sviluppo di un lean manufacturing. In una seconda fase di sviluppo del lean retailing si assiste quindi ad un coinvolgimento di altre fasi della catena del valore generalmente collocate all'interno di imprese manifatturiere, ed in particolare delle aree di progettazione e design (Jackson 2001; Sheridan et al. 2006), che si associa prima ad un aumento del numero delle collezioni stagionali (che passano da due fino a quattro/sei), poi una loro vera e propria esplosione fino alla formulazione di collezioni settimanali nelle imprese di fast fashion. Si individuano fattori critici di successo associati con il sourcing dei prodotti stagionali con contenuto moda (Mattila et al. 2002), che comprendono: accuratezza della previsione (*forecast accuracy*); lead-time di processo (*process lead-time*); mix di fornitura locale ed off-shore (*offshore-local sourcing mix*); mix di acquisto up-front e di riassortimento (*up-front/replenishment buying mix*). Nel lean retailing il livello di accuratezza delle previsioni assume rilievo minore dal momento che ciò che viene realizzato è predisposto in modo strettamente connesso alle richieste del cliente diretto (Mattila et al. 2002, 343).

L'impresa manifatturiera di marca può ritrovarsi a gestire scorte a rischio di invenduto in quanto operante con clienti distributori "lean", se non risulta essa stessa "lean" nel proprio processo manifatturiero, sviluppando in altri termini un *lean manufacturing*. In questo caso l'organizzazione della catena di fornitura / canale di distribuzione può prevedere che le scorte siano lasciate essenzialmente presso l'attore manifatturiero. Altra ragione per cui ciò può avvenire è quando l'industria è integrata nel retail, e quest'ultimo non risulta di tipo lean, per cui la scorta è funzionale a poter dare il servizio commerciale evitando gli stock-out. Si tratta delle due opzioni corrispondenti alle lettere "c" e "d2" nella figura 6¹⁶.

I rapporti tra industria e distribuzione nel TA possono essere analizzati avvalendosi di un confronto tra gestione della "*supply chain*" del manufacturer e gestione della "*demand chain*" da parte del retailer¹⁷. Come abbiamo visto già tra gli anni ottanta e gli anni novanta si è diffuso l'utilizzo di nuove tecnologie e di nuove strategie e modelli organizzativi per ridurre i "lead time" e contenere le rimanenze connesse agli errori di previsione. Si tratta di un processo che ha generato "*quick response*" al cliente "lean retailer" ma che è distinguibile di

¹⁶ In entrambi questi casi i produttori industriali possono gestire queste scorte attraverso un canale diretto di tipo outlet nel quale proporre prodotti "*out of season*" e/o "*out of standard*". Interessante notare come i lean manufacturer, limitando le quantità di prodotto inserite nel canale e che si interfacciano con lean retailer, non dovrebbero avere necessità di attivare la loro presenza su tale canale.

¹⁷ La catena di offerta / canale distributivo può essere letta in una prospettiva tanto di tipo "supply" che di tipo "demand" (Jacobs 2006), presentando entrambe le prospettive (Gipsrud 2004, 202).

per sé da un processo di “*quick fashion*” (Guercini 2001). Quest’ultimo infatti si presenta come una formula che tende non solo a ridurre i lead time, ma anche a modificare l’organizzazione dello stesso ciclo creativo in funzione delle esigenze espresse dalla domanda finale. Nel contesto tradizionale del sistema di gestione della produzione “programmata” la catena della moda che porta alla nuova stagione prevede un ciclo di circa 18 mesi (Irpet-Textrends 1991). Ad esempio, ancora negli anni ottanta in media il lead time nell’industria dell’abbigliamento, dalle materie prime al consumatore finale, è stimato in circa 65-70 settimane. Di queste si stima che solo 11 erano riconducibili al manufacturing mentre circa 40 sono legate ai processi di wholesaling e logistica. Negli ultimi anni una regola piuttosto comune appare essere quella che definisce un ciclo di circa 12 mesi (quindi almeno 15-20 settimane meno che negli anni ottanta). Questa riduzione del ciclo (lead time) ha effetti di contenimento sugli errori di previsione. Si stima che, mentre i tempi tradizionali possono portare ad errori di previsione di circa il 40% del totale prodotto, ridurre da 12 a 9 mesi i tempi del ciclo possa già consentire la riduzione a quasi la metà di questo margine di errore (Jacobs 2006, 85)¹⁸.

Figura 6. – Strategie di tipo “lean” presso le imprese manifatturiere e del dettaglio nel TA

		Retailing	
		lean	no-lean
Manufacturing	lean	(a) scorte limitate nel canale	(b) scorte concentrate presso il retail
	no-lean	(c) scorte presso il manufacturer	(d1) scorte presso il retail o (d2) presso il manufacturer integrato nel retail

Fonte: ns. elaborazione

In questo contesto i designer di abbigliamento sviluppano nuove tendenze circa un anno prima della relativa stagione, ma è ancora nei mesi precedenti che si prendono le decisioni nel campo dei semilavorati tessili, in primo luogo dei tessuti che sono impiegati (Jackson 2001, 127 e seguenti). Oggi in molte realtà di successo i tempi sono ridotti in termini tali da non potersi ricondurre nello stesso modo al modello di gestione della produzione di tipo stagionale. Aziende verticalmente integrate come Inditex-Zara ed H&M sono in grado di impiegare da tre ad otto settimane di tempo dal design alla distribuzione, segnando un

¹⁸ Ulteriori riduzioni del lead-time possono portare a progressive riduzioni dell’errore di previsione, con conseguente miglioramento del conto economico delle imprese del canale nel loro complesso: ancora all’inizio della stagione si valuta che l’errore di previsione sia di circa il 10% (Lowson et al. 1999, 44, 93 e seguenti).

cambiamento notevole nel funzionamento dei rapporti di canale. Lo sviluppo del lean retailing tende a contrarre i tempi e quindi a ridurre gli errori di previsione e quindi i maggiori costi / minori ricavi ad essi connessi. Si distinguono le parti della catena del valore nel TA “*supply oriented*” da quelle “*demand oriented*”, adottando come schema di riferimento quello ben noto proposto da Porter (1985, 35). Normalmente questa catena è rappresentata con frecce orizzontalmente orientate dalla sinistra alla destra, che vanno dalle materie prime ai consumatori finali, per cui si può parlare di “*demand and supply chain management*”, orientando in un senso il flusso di prodotti e nell’altro quello di informazione rilevante per le decisioni. Parte degli elementi della catena del valore, sempre seguendo Jacobs (2006, 86-87) possono essere allora ricondotti ad un flusso rappresentabile da destra verso sinistra in una prospettiva di tipo “demand”, dove il consumo finale viene aggiunto enfatizzandone l’importanza come elemento caratterizzante l’orientamento che guida le attività dell’impresa nella catena-canale. Dal momento che le aziende di abbigliamento hanno bisogno dei loro fornitori per segmenti importanti del loro sistema del valore, ridurre i tempi della catena di fornitura richiede uno sforzo da compiere insieme con questi partner. L’orientamento del fornitore alla propria “*demand chain*” appare in generale rilevante in questo processo, ma tale orientamento può corrispondere a due diverse accezioni. La prima è quella che definisce l’orientamento “demand” come un concetto nel quale le istanze espresse dalla domanda sono identificabili con quelle espresse dal retail. In questo caso l’attore della domanda direttamente rilevante per le aziende manifatturiere è il retailer cliente diretto. La seconda accezione vede invece l’orientamento “demand”, forse nel senso più proprio del termine, identificarsi direttamente nel consumo finale, portando la dimensione cooperativa con il retail ad assumere diverse caratteristiche. Infatti in questo caso il manufacturer può ricercare una integrazione verticale nelle funzioni distributive con uno sforzo di avvicinamento cognitivo alla domanda finale.

Nei fatti il lato “demand” nell’ambito dei rapporti industria-distribuzione per il manufacturer è ancora oggi rappresentato generalmente dal retailer, il quale deve pianificare il proprio assortimento (“cosa” vendere), la gestione dell’inventario (“quanto” per ogni articolo e SKU), e conseguentemente gli acquisti (“dove” e “da chi” acquistare). I retailer assumono queste decisioni sulla base delle loro conoscenze e delle loro valutazioni circa i bisogni ed i desideri del consumatore. Si tratta comunque di valutazioni che possono presentare notevoli carenze, se è vero, come evidenziato in alcune recenti indagini, che più della metà dei consumatori europei di moda non trovano nei punti vendita quello che stanno cercando (Stockert 2004).

Questo porta a ritenere, da parte di alcuni autori, che lo stato della informazione sul consumo rimanga il “tallone di Achille” della gestione della catena-canale TA (Jacobs 2006)¹⁹.

L’analisi di “supply chain” e “demand chain” mantiene rilievo anche nell’organizzazione dell’impresa verticalmente integrata, non richiedendo necessariamente attori distinti e riconoscibili. Quando tale integrazione verticale non avviene è possibile ricondurre al manufacturer l’esigenza di studiare la “demand chain” così come al retailer per la “supply chain”, assumendo una distinzione sulla base della quale è possibile discutere con maggiore precisione le connessioni tra le due prospettive.

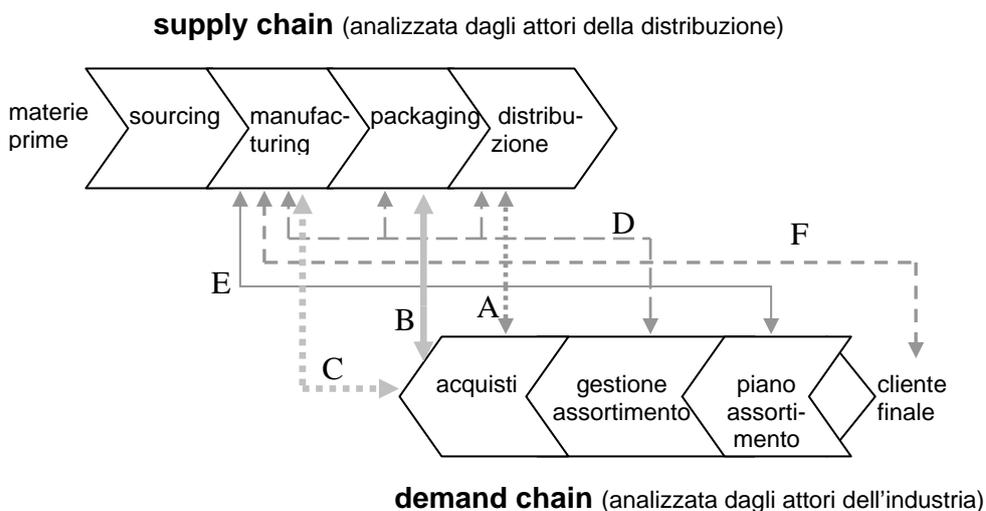
Dal “*demand side*” la catena di fornitura può essere gestita dalla funzione acquisti ricercando tipi diversi di connessione, che vedono l’interfaccia con diverse aree all’interno della supply chain tipica del manufacturer (Hoover et al. 2001, 74-76), e precisamente con l’area “distribuzione” (A), quella confezione o “packaging” (B) e quella produzione in senso stretto o “manufacturing” (C). Infatti il retailer può cercare il contatto con la distribuzione dell’operatore manifatturiero, con l’intento di assicurarsi una consegna rapida, nell’ambito di un contesto nel quale il fornitore viene probabilmente ad investire in scorte consistenti (modalità “A” in figura 7). Nella seconda possibilità prima richiamata, il retailer cerca il contatto con la confezione, richiedendo al fornitore di abbigliamento dei prodotti assemblati in relazione a richieste precise da parte del cliente. Queste richieste possono comprendere la gestione della logistica, il packaging dedicato, l’adattamento delle specifiche di prodotto e/o private label (“B” in figura 7). Infine, in una terza modalità, il retailer si interfaccia con i processi di manufacturing del fornitore, venendo a richiedere una produzione su misura (*manufacture-to-order*) sia pure a costo di minore efficienze e di tempi di consegna più lunghi, generalmente potendosi associare a questa soluzione anche l’accettazione di prezzi di fornitura più elevati (“C” in figura 7). L’operatore del retail viene quindi a gestire questi processi alternativi di sourcing operando dal lato “demand” ed attuando un “*supply chain management*”, inteso come gestione dei processi di fornitura. Dal lato dell’industria, l’attore manifatturiero è portatore delle istanze e dei vincoli della tecnologia produttiva, e spesso delle modalità più consolidate se non tradizionali dei rapporti interorganizzativi lungo la catena / canale TA²⁰. Dal “*supply side*” l’industria può assumere diverse politiche di gestione della “demand chain”, e quindi di “*demand chain management*” (Baker 2004). Si individuano

¹⁹ Il “supply side” nei rapporti industria-distribuzione è di interesse per il retailer nel momento in cui deve interfacciare il manufacturer che combina o assembla gli inputs per la fabbricazione (sourcing), organizzando la produzione nelle varie fasi ed occupandosi della confezione e inserimento dei prodotti nella distribuzione.

²⁰ Spesso i produttori che sfuggono a tale caratterizzazione lo fanno in quanto maggiormente orientati ad assumere istanze di tipo “demand side”, ovvero a gestire i processi secondo una visione del sell-out della distribuzione, favorendo le attività di retailing rispetto al rapporto diretto con il consumo finale.

quattro diverse modalità (Hoover et al. 2001, 76-80). In una prima forma, l'interfaccia delle funzioni di distribuzione del produttore coinvolge essenzialmente gli acquisti (purchasing) del retailer; si tratta di una modalità di gestione della demand chain che è speculare alla prima delle tre modalità di gestione della supply chain che abbiamo prima ricordato per il retailer ("A" in figura 7). In questa prima fattispecie abbiamo quindi una forma di cooperazione che può condurre alla realizzazione di modalità di quick response come strategia adottata da un supplier che si trova di fronte un lean retailer (Iyer e Bergen 1997). Una seconda modalità di gestione della demand chain da parte dell'attore manifatturiero prevede un impegno congiunto di manufacturing, packaging e funzioni distributive, che può doversi interfacciare amministrativamente con il purchasing ma cerca comunque di rapportarsi con la gestione dell'assortimento del cliente retailer (inventory management), consentendo un risparmio dei costi delle scorte (modalità "D" in figura 7).

Figura 7. – Opzioni nei rapporti tra manufacturer (prospettiva "supply") e retailer (prospettiva "demand") nel TA



Legenda:

- A – interfaccia distribuzione-acquisti (cooperazione diretta a conseguire quick response)
- B – interfaccia manufacturing/packaging/distribuzione-gestione assortimento (gestione integrata assortimento)
- C – interfaccia manufacturing-pianificazione assortimento (pianificazione integrata)
- D – interfaccia manufacturing-cliente finale (pieno orientamento alla demand chain)

Fonte: ns. elaborazione con adattamento da Jacobs 2006, pp. 86-88

Una terza fattispecie di demand chain management prevede la ricerca di un rapporto tra manufacturing del produttore e pianificazione dell'assortimento del cliente retailer. Dalla collaborazione nella definizione dell'assortimento da parte del retailer, il manufacturer cerca di comprendere insieme al suo cliente diretto le categorie di domanda del consumatore che

entrambi vengono a servire (“E” in figura 7). Caratteri particolari, infine, sono assunti dalla quarta modalità di demand chain, la quale viene a vedere il manufacturer orientato ad impostare il proprio demand chain management non in termini orientati al cliente retailer, ma direttamente al cliente finale (“F” in figura 7).

Quest’ultima forma di gestione della demand chain si presenta come particolarmente interessante. È stata notata la sua somiglianza a strategie di superamento del retail orientate a generare mass customization in altri comparti (come nel caso Dell per l’industria dei personal computer – Kerin et al. 2009). Tale approccio alla demand chain può interessare tanto *manufacturer-retailer* (produttore integrato nella distribuzione) che *retailer-manufacturer* (distributore integrato nella produzione), in quest’ultimo caso assumendo una visione rovesciata del percorso, nella quale è il retailer che attraverso le proprie piattaforme distributive cerca di realizzare una connessione più diretta tra manufacturing e consumo finale. In entrambi i casi il rapporto industria-distribuzione nel TA confluisce in modalità integrate funzionali a garantire un più diretto contatto dei processi manifatturieri con le attività più a valle della demand chain²¹.

In questo caso gli operatori dell’industria possono cercare di predisporre nuovi servizi di interesse anche per il retailer, in modo da innescare una dinamica cooperativa dalla quale realizzare incremento di risultati economici equamente ripartiti. Nel caso in cui il retailer spinga eccessivamente per una riduzione dei prezzi, il produttore manifatturiero può cercare di stabilire direttamente delle relazioni con il consumatore, secondo la linea tracciata dalla quarta ed ultima modalità di gestione della demand chain prima evidenziata. Altre volte è lo stesso retail che, integrandosi in funzioni tipiche del manufacturer ed assumendo i connotati di retailer-manufacturer (o retailer industriale), adotta la logica della quarta modalità di gestione della demand chain prima descritta per poter dare più piena risposta alle istanze che riesce a percepire sul fronte della domanda finale. Entrambi, sia il retailer-manufacturer che il manufacturer-retailer, vengono ad integrare all’interno della loro azienda, almeno parzialmente, le logiche di supply e di demand chain. Il rapporto con il consumo può essere diretto tanto a dare risposta ad istanze che si ritiene di percepire, quanto a generare proposte con volontà di affermazione. Una comprensione più profonda delle logiche sottostanti l’azione del cliente finale al consumo rappresenta un fronte oggetto di sul quale le tecnologie agiscono in termini meno diretti di quanto viene percepito sul fronte della relazione con il retail (Jacobs 2006, 89 e 95). La comprensione del consumo attraverso l’informazione

²¹ Questo può tradursi anche nella generazione di alternative alle istanze formulate da molti retailer che vengono a richiedere prezzi sempre più ridotti per i prodotti dei fornitori manifatturieri (Guercini 2008).

prodotta nei processi di retailing non raggiunge le cosiddette “mancate vendite” derivanti dal mancato gradimento dell’assortimento presente. Lo sviluppo di un contatto tra proposta del manufacturer e domanda finale non viene compreso nelle funzioni tradizionali del “middleman”. La gestione della demand chain rappresenta qualcosa di non semplicemente speculare rispetto alle forme di gestione della supply chain da parte del retailer, dato il ruolo che può avere l’orientamento alla domanda finale. Si tratta di un’area che deve ancora essere sviluppata nonostante la spinta significativa all’integrazione verticale delle imprese del sistema moda, non semplicemente orientata ad una integrazione parziale come nella prima fase di sviluppo del lean retailing, ma più estesa in senso verticale all’interfaccia con il consumo a valle e con il design a monte.

Con l’integrazione verticale più completa si passa da una spinta alla cooperazione tra attori interni al canale ad una maggiore evidenza della competizione tra canali riconducibili ad aziende verticalmente integrate. La conoscenza sulle mancate vendite al cliente effettivo (ancora meno al cliente potenziale), appare limitata anche presso il retail, ed a poco serve a tale scopo la dotazione di tecnologie dell’informazione, in assenza di una capacità di dialogo, di vicinanza, di maggiore comprensione e di apprendimento nel rapporto con il cliente. La quarta modalità di gestione della supply chain (“D” in figura 7) corrisponde quindi ad una forma portatrice, potenzialmente, di innovazione più radicale nel prodotto e/o nel servizio al cliente finale al consumo, ma anche nei rapporti industria-distribuzione, di quanto non avvenga nelle due fasi di sviluppo del lean retailing (Jacobs 2006, 92). Nello stesso tempo si assiste al passaggio da una fase segnata da maggiore *cooperazione verticale* ad una contraddistinta essenzialmente da *competizione orizzontale*. Questo porta a suggerire che l’evoluzione dei rapporti industria-distribuzione nel TA sia destinata a risentire di una attenzione tendenzialmente maggiore per l’acquisizione di conoscenza sui comportamenti potenziali dei clienti ultimi di tutti gli attori aziendali, ovvero sui consumatori²².

Un aspetto connesso e di rilievo riguarda la reale difficoltà ad utilizzare i dati prodotti dai sistemi informativi della distribuzione (micro marketing applicato alla distribuzione di abbigliamento), con limitate casistiche di sviluppo di forme di segmentazione sulla base dei dati raccolti dai sistemi POS. A fronte di questi limiti delle tecnologie del retail, la domanda di moda appare sempre più difficile da predire, anche in relazione al lungo ciclo di incremento della sua eterogeneità che parte dagli anni cinquanta-sessanta (Abernathy et al. 1995) e che si

²² Questo avviene a fronte di un contesto che continua a produrre standardizzazione degli ambienti di servizio, come evidenziato dalla uniformità eccessiva tra i vari generi di centri commerciali come conseguenza della ricerca di economie da parte delle grandi catene della moda e dei sistemi di gestione e controllo dei promotori che li hanno generati.

è accelerata notevolmente più recentemente. La cooperazione tra retailer e manufacturer non appare sufficiente per fare fronte a tale evoluzione, sia essa sviluppata solo nel campo della gestione dell'assortimento e dei riassortimenti, che a livello di pianificazione di assortimento e manufacturing, mentre le potenzialità di cooperazione per la conoscenza del consumo potenziale non sembrano andare oltre quello che è stato definito come il vantaggio generico per cui due "partner sanno possibilmente più cose che uno" (Jacobs 2006, 89).

5. Alcune considerazioni finali

La trattazione sviluppata in questo articolo ha messo in evidenza come l'evoluzione dei rapporti di canale nel TA si caratterizzi per forme di integrazione orientate a dare risposta alle istanze poste dalla competizione e dalla continua distruzione dello status quo che caratterizza un mercato altamente competitivo. Le forme di integrazione tra manufacturing e retailing offrono possibilità di controllo che sono ricercate da parte degli attori per conseguire un livello adeguato di flessibilità operativa attraverso forme di lean retailing / lean manufacturing o attraverso altre forme (si pensi al canale diretto di tipo outlet che viene attivato dai produttori industriali di elevato posizionamento).

L'evoluzione dei rapporti tra industria e distribuzione nel TA sembra nella sostanza seguire percorsi specifici rispetto a quelli maturati in altri comparti distributivi. Tali percorsi sono condizionati dalle peculiarità dei processi industriali e distributivi nel contesto del sistema moda e del ciclo TA. In particolare emergono dalla trattazione almeno tre possibili passaggi evolutivi, che in termini storici vengono a caratterizzare almeno gli ultimi tre decenni, ma che possono anche assumere carattere concettuale e quindi risultare astratti da una collocazione temporale ben precisa.

In una prima fase l'evoluzione dei rapporti industria-distribuzione è caratterizzata da una prima affermazione di formule di lean retail che condizionano i processi operativi dell'industria, segnando il superamento di un assetto precedente nel quale i cicli di proposta delle produzioni (tessili e di abbigliamento) si articolano su due stagioni (primavera-estate ed autunno-inverno) da parte dell'industria e corrispondono una proposta al mercato finale ugualmente articolata sulle stesse due stagioni da parte della distribuzione. In questa prima fase evolutiva, l'affermarsi del lean retailing segna il superamento di un assetto tradizionale dei tempi del ciclo, orientando un cambiamento dei processi operativi dell'impresa del retail nei suoi rapporti con l'industria. In questa fase viene ricercata la riduzione dei tempi di fornitura (lead time) attraverso forme di collaborazione tra industria e distribuzione sostenute dall'introduzione di innovazione tecnologica nella gestione dell'informazione. Questa fase

arriva a maturazione negli anni ottanta e si caratterizza per lo sviluppo di realtà aziendali come Benetton che rappresentano un modello oggetto di analisi e di imitazione a livello internazionale.

Una seconda fase di evoluzione dei rapporti industria-distribuzione vede l'estensione delle implicazioni derivanti dalla adozione di formule di tipo "lean" in particolare all'interno dell'industria nelle funzioni a monte rispetto a quelle di natura logistica e commerciale. Tali tendenze partono ancora una volta dal campo delle funzioni e dei processi del retail e tendono a condizionare, a differenza della fase precedente, non soltanto le attività operative di gestione dei processi di fornitura, venendo ad irrompere ed a modificare in profondità lo stesso processo creativo dell'industria. In questo ambito alcuni processi industriali possono essere direttamente integrati da imprese che assumono in primo luogo funzioni distributive. Emblematica di questa fase è l'affermazione di processi di fast (o quick) fashion, nei quali non solo i lead time operativi sono ridotti al minimo nella loro consistenza, ma anche i tempi della creazione sono definiti da proposte più frequenti e in termini condizionati dalla esigenza di portare al mercato elementi che possano essere caratterizzati da continuo divenire e quindi capacità di stimolo della domanda. In questa fase i tempi dettati dalle due stagioni nel sistema moda sono messi definitivamente sotto tensione, e si arriva alla formulazione di molte proposte con cadenza ravvicinata. Una azienda come Zara è emblematica di questa fase di evoluzione dei rapporti industria-distribuzione nel TA, nella quale dalla cooperazione nei rapporti verticali si passa a processi di vera e propria integrazione strategica ed operativa, accompagnata da un intensificarsi della cooperazione orizzontale. Si arriva a maturare una tendenza verso l'orientamento al mercato e al servizio, con un passaggio da una catena di fornitura nella quale le direttrici acquirente-fornitore sono definite dalla dimensione tecnologica (a monte) ad una nella quale sono assumono centralità i processi distributivi e di consumo (a valle).

Questo modello sembra giungere negli ultimi anni a piena maturazione, segnando anche recentemente performance, da parte delle imprese che lo adottano, migliori rispetto a quelle conseguite da altri gruppi strategici. L'orientamento al mercato si afferma nei termini della accelerazione dei tempi di risposta rispetto ai comportamenti di acquisto realizzati dal cliente e dello stimolo del suo interesse attraverso l'intensificarsi del ciclo e quindi la freschezza della proposta moda. Tale modello lavora sui tempi che intercorrono tra ciclo creativo e produttivo da un lato e comportamento di acquisto dall'altro, ma non propone lo sviluppo di conoscenza, ad esempio, sulle mancate vendite che derivano dalla assenza del prodotto ricercato in assortimento. In altri termini nelle due fasi evolutive prima descritte, l'attenzione

è rivolta più alla dimensione del comportamento di acquisto che a quella del consumo, la quale rappresenta il “tallone di Achille” nell’orientamento al mercato delle aziende del TA. Tanto l’industria che la distribuzione rimangono in buona parte orientate ad un marketing di proposta, il cui ritmo viene accelerato in una logica di stimolo del mercato e di rapida reazione alle manifestazioni di interesse del mercato. Il TA manca più ancora di altri contesti di strumenti di ricerca di marketing capaci di sviluppare conoscenza diretta sul consumo. Una maggiore conoscenza, ad esempio, delle mancate vendite rispetto a quanto ricercato dal cliente, potrebbe avere un rilievo per l’orientamento strategico delle imprese, negli ultimi anni spesso focalizzate sull’ambiente del punto vendita e sulla dimensione esperienziale, segnando una terza ed ultima fase di evoluzione dei rapporti industria-distribuzione che potrebbe orientare o comunque offrire prospettive alternative rispetto alle tendenze affermatesi nelle fasi precedenti.

Riferimenti bibliografici

- Abernathy F.H., Dunlop J.T., Hammond J.H., Weil D. (1995) The Information-Integrated Channel: A Study of the U.S. Apparel Industry in Transition, *Broking Papers on Economic Activity. Microeconomics*, Vol. 1995, pp. 175-246.
- Agins T. (1999) *The End of Fashion. How Marketing Changed the Clothing Business Forever*, Morton, New York, NY.
- Alderson W. (1957) *Marketing Behavior and Executive Action. A Functionalist Approach to Marketing Theory*, Richard D. Irwin Inc., Homewood ILL.
- Alderson W. (1965) *Dynamic Marketing Behavior*, Richard D. Irwin Inc., Homewood ILL.
- Baker S. (2004) *Demand-driven Manufacturing*, Just-style.com, Bromsgrove.
- Belussi F. (1987) *Benetton: information technology in production and distribution. A case study of the innovative potential of traditional sectors*, Science Policy Research Unit, University of Sussex at Brighton, Brighton.
- Berger S. (2006) *Mondializzazione: come fanno per competere?*, Garzanti, Milano, ed. orig. (2005) *How to Compete*, MIT, Cambridge, MASS.
- Birtwistle G., Siddiqui N., Fiorito S.S. (2003) Quick response: perceptions of UK fashion retailers, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 31, No. 2, pp. 118-128.
- Blackburn J.D. (1991) The quick response movement in the apparel industry. A case study in time-compressing supply chains, in J.D. Blackburn (ed.) *Time-based competition*, Business One/Irwin, Homewood, IL.
- Blackwell R. (1997) *From Mind to Market/Reinventing the Retail Supply Chain*, Harper Business, New York, NY.
- Bucklin L.P. (1970) *Vertical marketing systems*, Scott, Foresman & Co., Glenview, ILL.
- Burns L., Bryant B. (2002) *The Business of Fashion*, 2nd edition, Farchild, New York, NY.
- Burresti A. (a cura di) (2005) *Il marketing della moda. Temi emergenti nel tessile-abbigliamento*, Firenze University Press, Firenze.
- Burresti 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 di Venezia – Esc-Eap Paris, Venezia, 28-29 novembre.
- Christopher M., Lawson R., Peck H. (2004) Creating agile supply chains in the fashion industry, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 32, No. 8, pp. 367-376.
- Cietta E. (2008) *La rivoluzione del fast fashion*, Franco Angeli, Milano.
- Colombi M. (a cura di) (2002) *L’imprenditoria cinese nel distretto industriale di Prato*, scritti di M. Colombi, S. Guercini, A. Marsden, L.S. Olschki, Firenze.
- Da Silva R.V., Davies G., Naudé P. (2000) Marketing to UK retailers: Understanding the nature of UK retail buying of textiles and clothing, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 4, No. 2, pp. 162-172.

- Divita L., Cassill N., Ludwig D. (2006) Value and fairness in US textile industry partnerships, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 10, No. 4, pp. 447-465.
- Doyle S.A., Moore C.M., Morgan L. (2006) Supplier management in fast moving fashion retailing, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 10, No. 3, pp. 272-281.
- Ford D., Håkansson H. (2005) The idea of business interaction, *The IMP Journal*, Vol. 1, No. 1, pp. 4-27.
- Fornari D. (ed.) (1989) *Rapporti industria-distribuzione e strategie dell'ingrosso nel tessile/abbigliamento*, Egea, Milano.
- Forza C., Vinelli A. (2000) Time compression in production and distribution within the textile-apparel chain, *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 11, No. 2, pp. 138-146.
- Geyskens I., Stennkamp J.E.M., Kumar N. (1999) A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships, *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, No. 2, pp. 223-238.
- Gripsrud G. (2004) The marketing discipline and distribution research: Time to regain lost territory?, in Håkansson, H., Harrison, D., Waluszewski, A. (editors) *Rethinking marketing. Developing a new understanding of markets*, John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, pp. 189-206.
- Grossman S.J., Hart O.D. (1986) The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration, *Journal of Political Economy*, Vol. 94, August, pp. 691-719
- Guercini S. (2001) Relation between branding and growth of the firm in new quick fashion formulas, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 69-79.
- Guercini S. (2007) *Il marketing delle destinazioni commerciali. Modernità distributiva e ruolo dei promotori*, Franco Angeli, Milano.
- Guercini S. (2008) Matching format strategy and sourcing strategy in clothing retail: a conceptual representation, *Int. J. Process Management and Benchmarking*, Vol. 2, No. 3, pp. 185-196.
- Guercini S., Ranfagni S., Runfola A. (2003) *Aspetti e forme di integrazione di filiera nella distribuzione del tessile-abbigliamento*, Convegno "I sistemi a rete nel retailing: modelli, relazioni, regole e creazione di valore", Osservatorio permanente sul Franchising - Rivista Industria & Distribuzione, Istituto Tagliacarne, Roma, 21-22 novembre.
- Guercini S., Runfola A. (2009) Modelli di business, branding e relazioni di fornitura: Patrizia Pepe, in Varaldo R., Dalli D., Resciniti R., Tunisini A. (a cura di) *Un tesoro emergente: le medie imprese italiane nell'era globale*, Franco Angeli, Milano.
- Hammond J.H. (1990) *Quick Response in the Apparel Industry*, Harvard Business School Case 9-690-038, Cambridge MA.
- Harrigan K.R. (1983) *Strategy for vertical integration*, Lexington Books, Lexington, MASS.
- Hollander, S.C. (1970) *Multinational retailing*, Michigan State University, MI.
- Hoover W., Eloranta E., Holmström J., Huttunen K. (2001) *Managing the demand-supply chain*, Wiley, New York, NY.
- Hunt S.D., Nevin, J.R. (1974) Power in channels of distribution: sources and consequences, *Journal of Marketing Research*, Vol. 11, May, pp. 186-193.
- Hunter N.A. (1990) *Quick Response in Apparel Manufacturing*, The Textile Institute, Manchester NH.
- Irpet - Textrends (1991) *Dove e come nasce il prodotto moda. Il caso del tessile-abbigliamento*, Franco Angeli, Milano.
- Iyer A.V., Bergen M.E. (1997) Quick response in manufacturer-retailer channels, *Management Science*, Vol. 43, No. 4, pp. 559-570.
- Jackson T. (2001) The process of fashion trend development leading to season, in Hines T, Bruce M. (Eds) *Fashion Marketing: Contemporary Issues*, Butterworth-Heinemann, Oxford, pp. 122-135.
- Jacobs D. (2006) The promise of demand chain management in fashion, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 10, No. 1, pp. 84-96.
- Jones R.M. (2002) *The apparel industry*, Blackwell Publishing, Oxford.
- Keenan M., Saritas O., Kroener I. (2004) A dying industry – or not? The future of the European textiles and clothing industry, *Foresight*, Vol. 6, No. 5, pp. 313-322.
- Kerin R.A., Hartley S.W., Rudelius W. (2009) *Marketing*, McGraw-Hill Irwin Boston.
- Lowson R., King R.E., Hunter R.E. (1999) *Quick response: Managing the supply chain to meet consumer demand*, Chichester, John Wiley & Sons.
- Lazerson M. (1995) A New Phoenix? Modern Putting-out in the Modena Knitwear Industry, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, pp. 34-59
- Mattila H., King R., Ojala N. (2002) Retail performance measures for seasonal fashion, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 6, No. 4, pp. 340-351.
- Milgrom P., Roberts J. (1988) Communication and Inventories as Substitutes in Organizing Production, *Scandinavian Journal of Economics*, Vol. 90, No. 3, pp. 275-289.
- Moore M., Fairhurst A. (2003) Marketing capabilities and firm performance in fashion retailing, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 7, No. 4, pp. 386-397.

- Oliver R.K., Webber M.D. (1982) Supply-chain management: Logistics catches up with strategy, in M. Christopher (ed.) *Logistics: The strategic issues*, Chapman & Hall, London, pp. 63-75.
- Palmer J.W., Markus M.L. (2000) The performance impact of quick response and strategic alignment in specialty retailing, *Information Systems Research*, Vol. 11, No. 3, September, pp. 241-259.
- Park H. (2004) US retailers' cooperation with manufacturer promotional support, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 8, No. 4, pp. 412-424.
- Pashigian P.B. (1988) Demand Uncertainty and Sales: A study of Fashion and Markdown Pricing, *American Economic Review*, Vol. 78, December, pp. 936-953.
- Pavitt K. (1984) Sectorial patterns of technological change: toward a taxonomy and a theory, *Research Policy*, Vol. 13, pp. 343-373.
- Porter M.E. (1985) *Competitive advantage*, Free Press, New York.
- Porter M.E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London, trad. It. (1992) *Il vantaggio competitivo delle nazioni*, Arnoldo Mondadori, Milano.
- Richardson J. (1996) Vertical Integration and Rapid Response in Fashion Apparel, *Organization Science*, Vol. 7, No. 4, pp. 400-412.
- Shaw A.W. (1912) Some problems in market distribution, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 26, pp. 703-765.
- Sheridan M., Moore C., Nobbs K. (2006), Fast fashion requires fast marketing. The role of category management in fast fashion positioning, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 10, No. 3, pp. 301-315.
- Signorelli S., Heskett J.I. (1984) *Benetton (A)*, Harvard Business School Case 9-685-014, Cambridge MA.
- Stabell C.B., Fjeldstad O.D. (1998) Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 5, May, pp. 413-437.
- Stern L.W. (ed.) (1969) *Distribution channels: behavioural dimensions*, Houghton-Mifflin, Boston, MASS.
- Stern L.W., El-Ansary A.I., Coughlan A.T. (1996) *Marketing Channels*, 5th edition, Prentice Hall International, Upper Saddle River, NJ.
- Stockert A. (2004) Fashion consumers. How to serve them if we don't know them, in Jacobs D. e Stockert A. (Eds.) *Fashion ChaChaCha. Fashion Chained and Unchained: Chances and Changes in the Chain*, HVA Publicaties, Amsterdam, pp. 3-12.
- Thompson J.D. (1967) *Organization in Action*, New York.
- Tyler D.J. (2008) *Carr & Latham's technology of clothing manufacture*, fourth edition, Blackwell Publishing, Oxford.
- Uzzi B. (1995) *Through the Looking Glass: The Functional and Malfunctional Effects of Embeddedness on Economic Action in New York's Apparel Industry*, unpublished manuscript, Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University, Evanston, ILL.
- Vicari S. (1989) *Nuove dimensioni della concorrenza*, Egea, Milano.
- Waldinger R. (1984) Immigrant enterprise in the New York garment industry, *Social Problems*, Vol. 32, No. 1, pp. 60-71.
- Weiss E.B. (1958) How much of a retailer is the manufacturer, *Advertising Age*, Vol. 29, p. 68.
- Williamson O.E. (1988) The logic of economic organization, *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4, Spring.
- Zhou M. (2004) Revisiting ethnic entrepreneurship: convergencies, controversies, and conceptual advancements, *International Migration Review*, Vol. 38, No. 3, 1040-1074.
- ZuHone L.M., Morganosky M.A. (1995) Exchange relationships between apparel retailers and manufacturers, *Clothing and Textiles Research Journal*, Vol. 13, No. 1, pp. 57-64.