

**Enrico Cietta**

**LA RIVOLUZIONE  
DEL FAST FASHION**

**Strategie e modelli  
organizzativi  
per competere  
nelle industrie ibride**

**FrancoAngeli**



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a "FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano".

**Enrico Cietta**

**LA RIVOLUZIONE  
DEL FAST FASHION**

**Strategie e modelli  
organizzativi  
per competere  
nelle industrie ibride**

**FrancoAngeli**

Copyright © 2008 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# INDICE

|   |         |
|---|---------|
| <b>Prefazione</b> , di <i>Marisa Corso</i>                              | pag. 11 |
| <b>Introduzione</b>   | » 15    |
| <b>Ringraziamenti</b>   | » 21    |
| <b>1. Il successo del modello fast fashion</b>                          | » 23    |
| 1. Tempo, rischio e costi   | » 23    |
| 2. Dal pronto moda al fast fashion                                      | » 30    |
| 3. I cambiamenti di contesto: l'affermazione del fast fashion in Italia | » 36    |
| 3.1. Un commercio in via di estinzione                                  | » 38    |
| 3.2. Il paradosso dei grossisti   | » 42    |
| 3.3. I protagonisti internazionali del vendere veloce                   | » 45    |
| <b>2. Il rischio della creatività</b>                                   | » 47    |
| 1. Industrie e mercati dei prodotti culturali                           | » 48    |
| 1.1. Le conseguenze nel ciclo produttivo                                | » 54    |
| 1.2. Le conseguenze nel ciclo di consumo                                | » 59    |
| 2. Le industrie ibride, la moda, il fast fashion                        | » 63    |
| <b>3. La gestione del rischio nel fast fashion</b>                      | » 71    |
| 1. I rischi nella moda  | » 78    |
| 2. Moda, tendenza e stile   | » 81    |

|  |         |
|--|---------|
| 3. L'industrializzazione del prodotto e le partnership produttive  | pag. 84 |
| 4. Rischio e partnership nella distribuzione   | » 85    |
| 5. Comunicazione tra marchio e prodotto  | » 90    |
| 6. Il fine tuning sul consumo  | » 93    |
| <b>4. Il fast fashion e i costi fissi</b>  | » 97    |
| 1. Di costi fissi, si muore  | » 106   |
| 2. La strategia fast fashion e i costi fissi   | » 109   |
| 2.1. Il paradosso delle pre-collezioni   | » 112   |
| 3. Il problema delle rimanenze   | » 117   |
| <b>5. La gestione della filiera creativa</b>   | » 123   |
| 1. La filiera creativa nel fast fashion  | » 123   |
| 2. La creatività diffusa e le aziende del fast fashion   | » 131   |
| 3. Le aziende di quarta generazione  | » 137   |
| 4. Dal distretto alla città  | » 146   |
| 5. Export quanto mi manchi: la sfida dell'internazionalizzazione per il fast fashion italiano                    | » 151   |
| <b>6. La gestione della filiera produttiva</b>   | » 159   |
| 1. Il tempo come scelta, la velocità come compromesso  | » 160   |
| 2. Fast fashion e quick-response   | » 166   |
| 3. L'economia della prossimità   | » 171   |
| 4. Il mecenatismo imprenditoriale e il futuro dei distretti  | » 179   |
| 5. La moda come un rock?   | » 183   |
| <b>7. Il sistema fast fashion italiano</b> , di <i>Enrico Cietta</i> con la collaborazione di <i>Paolo Rossi</i> | » 187   |
| 1. La ricerca sul campo  | » 189   |
| 1.1. Fast fashion: i problemi definitivi   | » 191   |
| 1.2. L'applicazione dei criteri di scelta delle aziende  | » 193   |
| 2. Una prima tassonomia del fast fashion italiano  | » 197   |

|  |          |
|--|----------|
| 3. Una prima stima quantitativa                            | pag. 204 |
| 4. Le caratteristiche e le sfide del fast fashion italiano | » 208    |
| 4.1. Il sistema dei distretti e il fast fashion italiano   | » 208    |
| 4.2. Il sistema distributivo e il fast fashion italiano    | » 214    |
| <b>Conclusioni</b>   | » 221    |
| <b>Bibliografia</b>  | » 225    |



A Camilla, Chiara e Raffaella



## PREFAZIONE

di *Marisa Corso*,  
Direttore Divisione Commerciale, BolognaFiere spa

Un fatturato che rappresenta circa il 10% nel settore abbigliamento uomo e donna, 120 aziende e 5.500 addetti, che superano le 20.000 unità se si prende in considerazione la rete di subfornitori, costituita da circa 2.500 imprese: sono questi i dati che si riferiscono all'indotto stabilmente attivato dalle imprese del fast fashion italiano. Bastano questi pochi dati per comprendere la portata di un modello di business che sta riscuotendo grande successo, ma che si conosce ancora poco.

Quello della moda veloce, infatti, è un sistema che sta crescendo rapidamente, grazie alla trasformazione delle aziende di alta gamma e di quelle storiche del pronto moda, attingendo sia da quest'ultimo bacino sia da quello del programmato; un segmento di mercato che per modalità produttive e analogie distributive assomiglia ai fenomeni internazionali più conosciuti. Ma con una differenza: la velocità di produzione e segmenti di mercato più alti rispetto a quelli delle catene internazionali costringono le aziende italiane a operare in un raggio di fornitura abbastanza ristretto e quasi sempre nazionale se non addirittura locale. È per questo che molte delle aziende analizzate producono interamente in Italia, e affondano le proprie radici nell'artigianalità dei distretti produttivi italiani, ma anche nella conoscenza del mercato e nel rapporto con il negozio multimarca.

BolognaFiere spa ha deciso di promuovere questa ricerca, che fa parte di un programma più ampio di valorizzazione del fast fashion italiano, proprio per focalizzare meglio le caratteristiche produttive e distributive di un settore ancora poco noto: il pronto moda di alta gamma, ovvero quelle collezioni di aziende già affermate sul mercato con un brand e specializzate nel ready-to-wear, nel riassortimento in stagione con alto contenuto di ricerca.

Nel progetto rientra anche la nuova manifestazione fieristica link.it. L'appuntamento fieristico, che ha debuttato a giugno 2008, nasce dalla collaborazione tra BolognaFiere, il Prêt-à-Porter di Parigi e M.seventy, l'organizzazione conosciuta a livello internazionale per l'organizzazione di

eventi innovativi nel mondo del fashion. Link.it nasce proprio nella logica di valorizzare la ricchezza del fast fashion italiano: non solo quindi un'operazione commerciale, ma anche una vetrina per una realtà produttiva in crescita e valorizzata per quello che merita.

La scelta di investire e supportare questo settore con la promozione della ricerca e con la realizzazione della prima manifestazione fieristica dedicata alle migliori aziende moda strutturate per consegne a 30, 60 e 90 giorni ha significato per BolognaFiere spa dare voce a un comparto produttivo molto importante per l'economia nazionale e che trova nel territorio bolognese il maggiore distretto produttivo italiano.

L'Emilia Romagna è infatti per numero di aziende e per fatturato la prima regione italiana e il primo dei distretti italiani del fast fashion: è qui che si trovano alcune delle aziende che hanno maggiormente contribuito al rinnovamento del settore, alla sua trasformazione sia in termini economici sia in termini di accreditamento nel mondo della moda, sempre un po' scettico nei confronti di queste modalità produttive.

Se una volta i marchi del pronto moda realizzavano un prodotto quasi privo di ricerca stilistica, oggi sono proprio loro, spesso, a essere gli indicatori di tendenze. Sempre in Emilia Romagna si trova il Centergross, il polo commerciale e imprenditoriale del settore più grande d'Europa, che ha accolto con piacere l'iniziativa di link.it.

Con link.it, con la ricerca da cui nasce questo libro e con tutte le iniziative a supporto del settore, Bologna e la sua tradizione produttiva entrano a pieno titolo nel circuito del sistema moda italiano. Non si tratta infatti di un fenomeno solo locale, ma di un'opportunità che ha, oggi, il settore tessile-abbigliamento italiano per rilanciarsi e contrastare efficacemente le strategie di delocalizzazione verso i Paesi a bassi costi produttivi.

La ricerca ha infatti evidenziato come il modello del fast fashion abbia saputo creare, senza quasi nessun intervento esterno, un sistema di conoscenze condivise e un sistema di partnership di scopo, che sembrano il miglior deterrente per una competizione, tutta basata sui prezzi, in cui il nostro sistema produttivo esce necessariamente perdente.

Oltre al sistema emiliano-romagnolo anche altri distretti possono infatti vantare realtà significative della moda veloce italiana: il distretto campano tra Napoli e Caserta, il distretto toscano tra Firenze e Prato, il distretto del Veneto e del veronese in particolare, come anche i distretti laziale, lombardo e, in misura minore, quelli pugliese e marchigiano.

Tutti questi territori trovano un'opportunità preziosa nella moda veloce: trasformare il proprio sistema competitivo in modo da sfruttare sia la prossimità geografica al mercato e al sistema distributivo, sia l'integrità di filie-

ra che caratterizza il nostro sistema produttivo, un vantaggio che hanno oramai pochissimi Paesi europei.

Per queste ragioni abbiamo deciso di promuovere la prima ricerca ricognitiva che, in riferimento ad alcune variabili chiave – come la scelta della gamma di prodotti, le strategie stilistiche e produttive, l’organizzazione aziendale e la rete di subfornitura, la logistica e la struttura distributiva – tenta di investigare e far emergere le caratteristiche di questo modello aziendale in rapida ascesa. La grande variabilità delle scelte aziendali su questi aspetti fa sì che si possa parlare di una famiglia di modelli più che di un’unica impostazione produttiva e distributiva. Ma ciò che accomuna queste diverse opzioni strategiche è il forte utilizzo della rete di subfornitura locale: scommettere sul fast fashion italiano vuol dire quindi favorire un insieme di imprese più piccole che costituiscono il bacino di fornitura, ma anche, con la loro capacità artigianale, una delle componenti del successo di questo modello.

E BolognaFiere spa è orgogliosa di essere promotore e incubatore di un progetto e di un sistema che è necessariamente destinato a crescere nel panorama non solo nazionale, ma anche internazionale.



## INTRODUZIONE

Mesi e mesi di preparazione, ripetute verifiche del lavoro che si sta facendo, ma un'evidente sproporzione tra il numero di mesi che servono per prepararsi rispetto al tempo nel quale tutto il lavoro arriva alla prova dei fatti del mercato. Tradizionalmente, dalla selezione delle tendenze e delle materie prime fino alla vendita dell'abito nel negozio passano circa 24 mesi, eppure il ciclo di vita dei prodotti è solo di poche settimane, spesso nemmeno l'intera stagione al netto del periodo dei saldi. Un mercato più rischioso, e in cui servono più risorse finanziarie per competere nell'affollamento mediatico dei marchi della moda, ha spinto alcune aziende a usare modalità e tempistiche produttive totalmente diverse. Il numero delle aziende che attinge dalla famiglia dei modelli organizzativi e dalla strategia del fast fashion è in crescita e acquisisce sempre maggiori quote di mercato.

Il loro successo è stato spesso interpretato come l'effetto di una maggiore capacità di offrire in tempi molto brevi ciò che il mercato premia: sarebbe quindi la velocità di risposta (da 24 mesi a poche settimane per fare una nuova collezione) a rendere impari il confronto con le aziende che applicano modelli più tradizionali.

D'altra parte la moda veloce è da sempre identificata con un segmento di mercato e una tipologia di prodotto di basso livello qualitativo, non paragonabile quindi a ciò che invece sono le caratteristiche tipiche del sistema del prêt-à-porter. I due mondi, tuttavia, si stanno oggi sempre più sovrapponendo: le catene distributive internazionali hanno infatti differenziato la propria offerta verso l'alto e il consumatore è oggi sempre più disposto ad acquistare trasversalmente ai segmenti di mercato.

Ma la sfida competitiva tra i due sistemi è diventata massima quando alcune aziende italiane, sull'eredità del sistema del pronto moda già presente in Italia negli anni Ottanta, hanno iniziato ad applicare le logiche fast fashion a prodotti e segmenti più alti e paragonabili a quelli della moda programmata. Queste aziende, sulla scia delle catene internazionali più no-

te, hanno rapidamente guadagnato i favori della distribuzione multimarca grazie al servizio di rinnovamento dell'offerta e alla minore esposizione finanziaria necessaria per acquisti più piccoli e ripetuti nel tempo.

Fattori di contesto hanno certamente favorito l'affermarsi della moda veloce: l'evoluzione dei canali distributivi serviti dai prontisti tradizionali così come i cambiamenti nelle modalità di consumo hanno spinto queste aziende a cercare formule competitive diverse e hanno consentito loro di avere successo. Qualunque sia l'indicatore utilizzato, la loro affermazione, in termini di rilevanza sul mercato della moda, è indubbia: cresce il fatturato, la loro redditività, ma anche la notorietà dei loro marchi. Sembra quindi essere nata una nuova generazione di aziende che, pur non utilizzando gli strumenti tradizionali della sfilata o dei grandi investimenti pubblicitari, ha saputo ritagliarsi un spazio nel mercato, ma anche nella reputazione tra gli addetti ai lavori, i media, gli opinion leader che nella moda giocano un ruolo determinante per l'affermazione del marchio.

Cosa ha determinato questo successo? La velocità certo ha un ruolo, ma non è l'elemento principale, anche perché quando i segmenti di prezzo delle aziende sono così diversi le tempistiche utilizzate cambiano in modo significativo: si va da un pronto moda alla stanga, molto veloce e rinnovato settimanalmente a un semi-programmato lento che quasi, con le collezioni principali, è sugli stessi tempi del programmato tradizionale. Queste sono invece imprese che meglio di altre hanno compreso la natura ibrida del prodotto che è oggetto del loro business. Sempre più infatti il suo valore si costruisce mixando elementi della filiera della produzione immateriale (creatività, distribuzione, comunicazione, marketing) con quelli della produzione industriale. Occorre quindi analizzare il loro successo non solo rispetto alla velocità, ma misurando la loro capacità di dare risposte ottimali rispetto a tre ambiti che sono caratteristici di tutti i prodotti industriali a contenuto culturale, quelli che possiamo definire come prodotti ibridi: la capacità di minimizzare il rischio e i costi di una collezione non gradita al mercato, di ottimizzare la gestione della filiera creativa e di rendere flessibile la filiera produttiva.

Proprio la risposta in questi tre ambiti, le strategie e i modelli produttivi utilizzati, fanno del fast fashion un modello di successo: in questo senso questo settore non è soltanto un business da copiatori, ma un complesso di strategie che punta a organizzare, in un settore in cui il tempo è una risorsa scarsa e una variabile di scelta, velocità e qualità, ampiezza di gamma e prodotti pensati per target specifici.

Se un merito hanno avuto le aziende internazionali più note del fast fashion è proprio quello di aver sdoganato un sistema produttivo che veniva

guardato come un male inevitabile, una componente strutturale poco avanzata e poco innovativa, e che applicava modelli organizzativi semplici ed essenziali. Ma mentre oggi sappiamo tutto di realtà aziendali internazionali come Zara, H&M, Mango, TopShop e di pochi casi aziendali italiani che hanno raggiunto dimensioni significative, ci manca una visione di sistema di come le aziende italiane hanno saputo dare una propria interpretazione alla moda veloce. Quali sono i loro modelli di business, come affrontano e gestiscono il rischio, quale la loro dimensione media, quale la loro collocazione geografica, come e su quali basi territoriali organizzano la loro rete di subfornitura, come gestiscono la rete distributiva e quali servizi offrono?

Domande a cui non abbiamo ancora dato una risposta ed è proprio per questa ragione che l'analisi che segue si concentra soprattutto sul sistema del fast fashion italiano: non solo analisi di casi aziendali, ma una descrizione di come il modello fast fashion abbia cercato risposte ottimali ai problemi che deve affrontare oggi un'azienda che vuole crescere nel mercato della moda italiana e internazionale.

In questo senso le piccole e medie imprese italiane, proprio perché meno integrate dei grandi competitor internazionali, sono il miglior strumento di comprensione di quali siano le caratteristiche di questo modello e quali siano le strategie adottate dalle aziende.

Questo lavoro è quindi un'analisi che ha tre diverse anime: si parte dalle caratteristiche di consumo, produzione e distribuzione di un prodotto ibrido, ovvero un prodotto industriale con un forte contenuto di senso e significati culturali. In secondo luogo si stabiliscono delle relazioni tra l'affermazione del modello fast fashion e il contesto economico del settore moda a livello nazionale e internazionale e, infine, si focalizzano alcune specifiche esperienze aziendali, monitorate attraverso una ricerca sul campo con interviste qualitative, come esempi di possibili strategie operative.

Si è scelto di non concentrare la trattazione della ricerca qualitativa e quantitativa unicamente in una specifica sezione, ma di fare riferimento a essa in modo trasversale al testo, riportando anche estratti da interviste effettuate a imprenditori e manager delle aziende selezionate tra quelle che operano in Italia con un modello di moda veloce.

Il capitolo 1, in particolare, introduce l'analisi focalizzando quali siano le caratteristiche economiche che devono avere i modelli di business utilizzati nella moda e come la loro identificazione sia oggi più agevole grazie a un approccio multidisciplinare e non soltanto strettamente economico. Nel fast fashion, infatti, si riscontra una migliore capacità di comprensione, da parte delle aziende, dei meccanismi che muovono input creativi e non creativi e delle relazioni che questi hanno con il mercato e la domanda dei con-

sumatori. Nell'identificare quali siano gli elementi rivoluzionari del fast fashion, anche nei confronti del pronto moda tradizionale sviluppato in alcuni distretti italiani, occorre fare riferimento ad alcuni elementi di contesto che hanno portato quelle imprese italiane a evolvere verso ciò che oggi definiamo moda veloce o fast fashion. Il termine è infatti utilizzato per identificare realtà imprenditoriali molto differenti tra di loro e, quindi, una parte del capitolo è dedicata a chiarire quali criteri abbiamo utilizzato per individuare questo gruppo di imprese.

Il capitolo 2, invece, è dedicato al problema del rischio nella moda, facendo riferimento soprattutto a come tale problema si modifichi nella misura in cui da un prodotto industriale si passi a produrre e distribuire un prodotto ibrido. In particolare l'analisi cerca di focalizzare le caratteristiche dei prodotti culturali in riferimento al loro consumo, alle specificità dei processi produttivi e dei fattori (creativi e non) impiegati, alle peculiarità del sistema distributivo. Sulla base di questi elementi vengono analizzate quali di queste caratteristiche siano in comune ai prodotti ibridi, cioè ai prodotti la cui natura non è né strettamente industriale, ma nemmeno strettamente immateriale.

Il capitolo 3 affronta il problema del rischio dal punto di vista dell'impresa, individuando quali siano le fasi del processo produttivo in senso ampio (includendo tutto il ciclo dalla creazione al consumo) sulle quali l'azienda deve porre la massima attenzione per rendere il proprio modello di business sostenibile. Il rischio di previsione e progettazione, di industrializzazione, di distribuzione, di comunicazione e di consumo vengono identificati così come gli strumenti con i quali l'azienda può minimizzare tali rischi.

Il capitolo 4 è invece dedicato alla struttura dei costi delle aziende della moda: l'immaterialità del prodotto moda implica infatti uno spostamento da una struttura di costo caratterizzata per la prevalenza dei costi variabili a una in cui prevalgono quelli fissi e irrecuperabili. Un'industria, come quella del tessile-abbigliamento, da sempre considerata con basse barriere all'ingresso, si sta rapidamente trasformando in un mercato sempre più rischioso e nel quale il costo di possibili errori è crescente. La combinazione di alti rischi e alti costi fissi e irrecuperabili è uno degli aspetti principali per i quali le aziende hanno iniziato a modificare i tempi e i modelli di produzione creativa della moda e uno degli elementi che comporta un significativo vantaggio delle aziende che adottano strategie di moda veloce.

I capitoli 5 e 6 descrivono come le aziende fast fashion italiane gestiscono la filiera creativa e la filiera produttiva, mettendo in evidenza sia le caratteristiche peculiari di questa famiglia di modelli sia le soluzioni adot-

tate per gestire la complessità di equilibri variabili nel tempo. Le scelte in termini di tempistiche e modalità creative, così come quelle riferite alle partnership produttive, sono qui analizzate in riferimento alla natura ibrida del prodotto moda.

Il capitolo 7, invece, è dedicato in modo particolare ad alcuni risultati quantitativi della ricerca sul campo promossa da BolognaFiere spa: la redditività delle aziende fast fashion, la loro collocazione geografica e la loro genesi imprenditoriale sono alcuni dei risultati significativi di questa ricerca e dell'identificazione di un panel di 120 aziende che costituiscono il sistema fast fashion italiano.

L'ultima parte del capitolo è infine dedicata ad alcuni elementi più qualitativi che riguardano le sfide che hanno oggi di fronte molte delle aziende intervistate e apre la riflessione su quale possa essere il loro futuro, identificando due possibili sentieri di sviluppo: una progressiva sovrapposizione del fast fashion verso il modello del prêt-à-porter come esito del percorso evolutivo oppure il mantenimento di alcune caratteristiche specifiche che continueranno a rendere peculiare questa nuova generazione di aziende.