



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M. FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN
ECONOMIA E MANAGEMENT**

PROVA FINALE

**"DAL 'SEE NOW, BUY NOW' AL 'BUY NOW, BUILD NOW':
L'IMPLEMENTAZIONE DELL'AGILE SUPPLY CHAIN NEL
SETTORE MODA"**

RELATORE:

CH.MO PROF. Paolo Gubitta

LAUREANDA: Eleonora Giacomini

MATRICOLA N.: 1024016

ANNO ACCADEMICO 2015 – 2016

Sommario

Introduzione.....	1
1. See now, buy now.....	3
1.1. I quattro tipi di “Buy now”	4
1.2. I vantaggi	4
1.2.1 L’evoluzione del ruolo della sfilata.....	5
1.2.2 Protezione della creatività dalle imitazioni delle catene fast fashion.....	8
1.2.3 Aumento delle vendite full-price.....	9
1.3. Gli svantaggi.....	10
1.3.1 Pressione sull’attività creativa.....	10
1.3.2 L’impatto sulla supply chain	13
1.3.3 Impedimento competitivo per gli stilisti emergenti.....	14
1.4. Il “See now, buy now” format proposto dal Cfda.....	15
1.4.1 Le posizioni delle associazioni di categoria europee.....	18
1.4.2 Il “See now, buy now” Cfda model: una regressione.....	19
1.4.3 Dal “See now, buy now” al “Buy now, build now”	20
2. Buy now, build now	23
2.1. Le caratteristiche del mercato moda	23
2.2. Le tipologie di lead-time.....	24
2.2.1 Time-to-Market	25
2.2.2 Time-to-Serve.....	25
2.2.3 Time-to-React.....	26
2.3. La struttura della supply chain.....	27
2.3.1 Inbound supply chain (o upstream supply chain).....	28
2.3.2 Outbound supply chain (o downstream supply chain)	28
2.4. I diversi approcci alla supply chain	29
2.5. L’Agile Supply Chain.....	30

2.5.1	Le caratteristiche dell'Agile Supply Chain.....	31
2.5.2	Agile vs. Lean	33
2.5.3	Strategie ibride lean/agile.....	34
2.6.	La rilevanza della supply chain nella costruzione del brand.....	39
	Conclusione.....	41
	Riferimenti bibliografici	43

Introduzione

Velocità e dinamismo sono da sempre caratteristiche imprescindibili del settore moda ma mai come in quest'ultimo decennio sono diventate requisiti fondamentali per la sopravvivenza delle aziende nel fashion system.

L'avvento dei colossi del fast fashion quali Zara, H&M, Top Shop e Mango ha completamente riscritto i ritmi distributivi proponendo nei negozi articoli nuovi ed esteticamente aggiornati ogni settimana in parte rispondendo ad un mercato che esige un rinnovo continuo dell'offerta e in parte trasmettendo al consumatore finale standard di velocità e innovazione sempre più alti.

Il successo del fast fashion è accompagnato e supportato dallo straordinario sviluppo e dalla diffusione dei social media che hanno portato ad un consumo visivo e in certi sensi usurante degli articoli presentati alle sfilate e permesso alle catene fast fashion di emulare e cogliere i nuovi trend con maggiore facilità inserendoli con notevole anticipo nei negozi. La tecnologia ha reso le sfilate, nate originariamente come eventi commerciali destinati agli addetti del settore, accessibili in tempo reale ad un pubblico molto più vasto suscitando l'interesse e amplificando la curiosità e l'entusiasmo attorno alla collezione sei mesi prima rispetto all'effettiva disponibilità dei modelli presentati in negozio provocando un affievolimento della percezione di novità al momento dell'effettivo arrivo dei capi nei punti vendita. Il desiderio che si crea nel cliente al momento della sfilata viene rapidamente soddisfatto dalle catene del fast fashion che, sfruttando il lungo time-to-market dei brand di lusso, riescono ad imitare e adattare le loro collezioni attraverso modelli più commerciali e accessibili e consegnando al mercato con anticipo i trend dettati dagli stessi grandi marchi che le hanno ispirate.

La "Buy now, wear now" consumer behaviour, la rapida diffusione e adozione delle nuove tendenze dovuta alle nuove tecnologie con il conseguente sempre più veloce esaurimento dell'eccitazione attorno alla novità e la corsa per soddisfare l'incalzante richiesta di innovazioni hanno portato, inoltre, ad un notevole anticipo delle consegne che risultano attualmente disallineate rispetto alla reale stagione climatica innescando ribassi anticipati e riducendo il periodo di vendita full-price.

Una proposta risolutiva, per allinearsi agli ormai non più trascurabili cambiamenti ed esigenze del mercato, proviene dalle ultime settimane della moda ed è rappresentata dal cosiddetto "See now, buy now" o "Ready to buy" model.

Nel primo capitolo, dopo un'introduzione al concetto di "See now, buy now", verranno analizzate le pressioni provenienti dal mercato che hanno portato alla nascita dell'esigenza di un modello tale nonché le sue conseguenze in termini di vantaggi e svantaggi. Saranno presentate alcune interpretazioni e adozioni ibride del modello per finire con una critica ad alcune di esse.

Nel secondo capitolo verranno evidenziati alcuni aspetti peculiari del settore moda, proponendo un approccio alla supply chain in grado di sostenere il modello oggetto di discussione attraverso una risposta reattiva e immediata alle esigenze del mercato.

1. See now, buy now

Il “See now, buy now” model si presenta come una vera rivoluzione del sistema moda secondo cui l’attuale calendario delle sfilate viene reputato anacronistico così come il concetto di stagionalità (Cietta, 2016). Si tratta di un allineamento del momento della presentazione della collezione e quello relativo alla disponibilità della stessa in store.

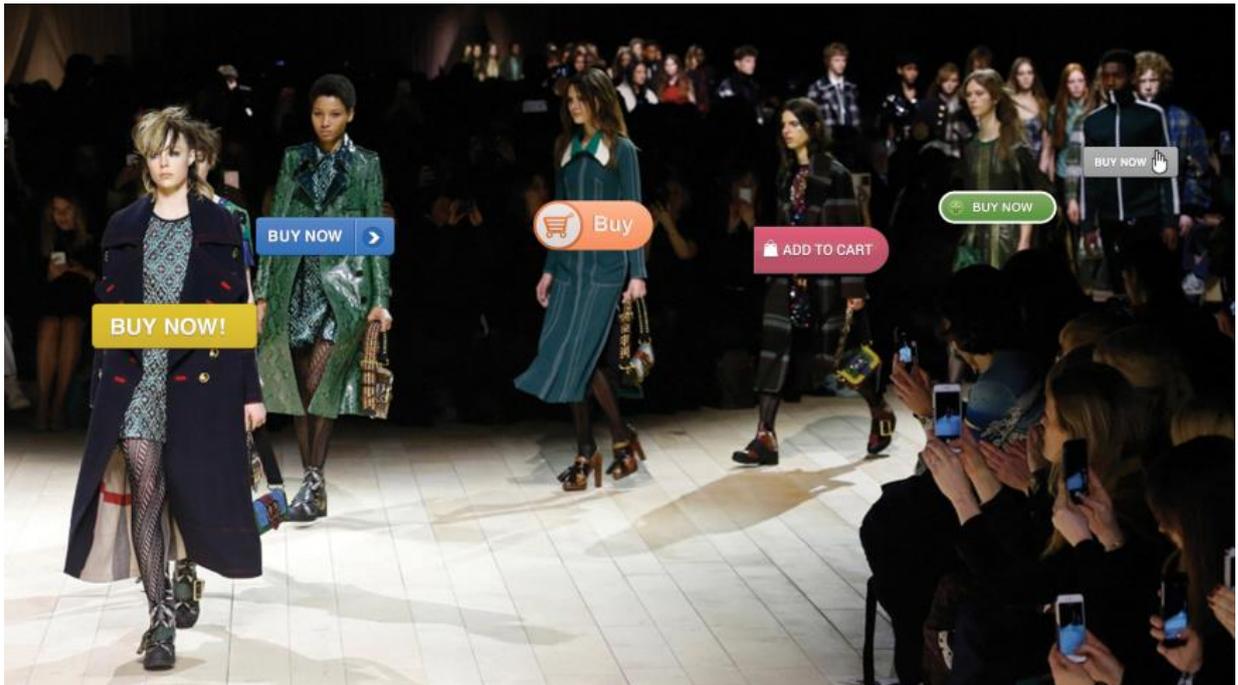


Figura 1.1 Fonte: Magnusdottir, 2016

Il “Buy now” è diventato oggetto di accesi dibattiti diffusi in tutta l’industria della moda. Da un lato gli americani hanno da sempre dato un’importante attenzione ai risultati e alla domanda del mercato, dall’altro gli europei, e in particolare italiani e francesi, sono da sempre guidati dalla volontà di proteggere la qualità e l’artigianalità dei loro prodotti (Cietta, 2016). Non c’è niente di più naturale di comprare un capo e indossarlo immediatamente e ciò rende le posizioni in favore del “Buy now” sembrare così positive. Allo stesso tempo, argomentare contro il “See now, buy now” sembra implicare il possedere una visione all’antica e non al passo con i tempi. La materia è in realtà molto più complessa soprattutto per il diverso significato che può assumere il concetto di “Buy now”.

1.1. I quattro tipi di “Buy now”

Fashionbi ha identificato quattro principali strategie che i brand stanno implementando:

- *Seasonal buy now*: la necessità di allineare la disponibilità del prodotto con quando i consumatori ne hanno effettivamente bisogno è un tema molto popolare nel fashion system; i consumatori, indipendentemente dalle loro entrate, trovano innaturale acquistare un cappotto a luglio o un costume a gennaio.
- *Consumer-driven buy now*: questo approccio è basato sull’idea che la sfilata dovrebbe essere rivolta al consumatore e quindi sincronizzata con il retail cycle. Alcuni credono che il fashion show dovrebbe diventare letteralmente una vetrina di tutto ciò che è disponibile all’acquisto, allineando strettamente la domanda generata con quanto presente nei negozi e trasformando lo show, tradizionalmente generatore di sogni, in un evento finalizzato esclusivamente alla vendita.
- *Disintermediated buy now (o See now, buy now, wear later)*: i consumatori possono pre-ordinare i capi che hanno preferito al momento della sfilata per poi riceverli dai cinque ai sei mesi dopo. Tale sistema garantisce al cliente l’acquisto dei pezzi scelti aiutando a guidare le previsioni di vendita dei brand, permette al marchio di sfruttare l’entusiasmo suscitato dal fashion show stimolando gli acquisti impulsivi e consente di mantenere l’attuale calendario delle sfilate.
- *Digital buy now*: il consumatore gradisce particolarmente l’istantaneità dello shopping digitale e i principali social media come Facebook e Pinterest stanno seguendo la scelta di Twitter di inserire “buy buttons” nelle loro piattaforme per guidare e incoraggiare le vendite. (Morand, 2016).

Burberry ha adottato tutte e quattro le strategie: ha dirottato la presentazione della collezione alla stagione di vendita rendendo i capi fatti sfilare immediatamente disponibili all’acquisto tramite il “buy button” predisposto da Twitter. Il brand britannico è stato inoltre uno dei primi ad adottare il sistema dei pre-ordini.

1.2. I vantaggi

Posticipare le sfilate in season permette di rispondere ad una serie di questioni sollevate dalla straordinaria evoluzione delle tecnologie a cui abbiamo assistito negli ultimi anni consentendo in particolare:

- Un’ immediata soddisfazione e sfruttamento dell’interesse e della curiosità che si vengono a creare immediatamente dopo il fashion show.

- Una forte limitazione della capacità delle catene fast fashion di imitare quanto presentato in passerella.
- Un incremento delle vendite full-price

1.2.1 L'evoluzione del ruolo della sfilata

Le sfilate, nate come eventi commerciali chiusi esclusivamente pensati per gli addetti del settore quali buyer ed editor, hanno, negli ultimi anni, visto un radicale mutamento del proprio ruolo e della propria funzione: tradizionalmente l'evento era riservato ai principali clienti,

• **Buyer:** lavorano per conto di department store o boutique multimarca e partecipano alle presentazioni delle collezioni organizzate dai brand tramite sfilate o appuntamenti in showroom scegliendo quelli più in linea con il proprio target. Nella stessa occasione, o nel momento immediatamente successivo, effettuano gli ordini all'interno dei limiti dettati dal budget e dalla collection map (numero di articoli per categoria e fascia prezzo) predisposta solitamente dal merchandise planner.

• **Fashion Magazine Editor:** lavorano a stretto contatto con scrittori, fotografi e advertiser assicurandosi di dare ai lettori le informazioni più aggiornate sugli ultimi trend a partire da quanto presentato alle ultime sfilate.

per la maggior parte wholesale, e alla stampa dai quali il brand poteva raccogliere i primi feedback, fondamentali per valutare il successo della collezione, nonché gli ordini da parte dei buyer. Ciò che sarebbe stato venduto sei mesi dopo nei negozi era deciso da una cerchia ristretta di esperti dell'ambiente che di conseguenza definivano anche i trend di stagione; venivano prodotti solamente i capi che erano stati valutati positivamente dai buyer e che rappresentavano soltanto una parte della collezione mentre la restante veniva in parte prodotta in quantità minime per completare l'offerta nei negozi monomarca, che in passato avevano un'incidenza molto ridotta sul fatturato rispetto all'wholesale, e in parte completamente cancellata.

Oggi il ruolo delle sfilate e dei suoi attori è completamente cambiato. Le prime file dei fashion show sono occupate da personaggi dello spettacolo e blogger e le immagini della sfilata sono immediatamente diffuse nei social media rendendo le collezioni fruibili in tempo reale.



Figura 1.2 Fonte: Conlon, 2016

Un passo decisivo verso la democratizzazione della moda si ebbe nel 2010 quando Burberry rese disponibile la sfilata autunno/inverno 2016 livestream; questa scelta ridusse infatti in modo radicale la distanza tra brand e clientela e fu imitata successivamente dalle maggiori firme del settore. La valutazione della collezione, prima nelle mani dei buyer, è ora affidata direttamente ad un pubblico composto da clienti finali, potenziali o semplicemente appassionati di moda. In seguito il brand londinese ha reso possibile pre-ordinare online gli articoli appena visti sfilare e ha avviato la prima campagna advertising di un brand di lusso su snapchat a cura di Mario Testino, confermandosi come un'azienda innovativa e attenta alle evoluzioni del mercato. Numerosi sono i casi più recenti verso la stessa direzione:

- Givenchy ha aperto al pubblico la sfilata primavera/estate 2016 riservando alcuni posti ai più promettenti studenti dei maggiori istituti di moda e soprattutto rendendo una parte dei biglietti disponibili alla vendita online.
- Marc Jacobs ha scelto come passerella, sempre per la primavera/estate 2016, un tappeto rosso che, a partire dalla platea dello Ziegfeld Theater (New York), terminava sulla 54th strada coinvolgendo i passanti.
- Chanel ha ambientato la presentazione della Cruise Collection al Paseo del Prado (L'Avana) sotto gli occhi dei suoi frequentatori e residenti.

I vantaggi di una sempre più vasta diffusione in tempo reale della presentazione della collezione sono in larga parte annullati dalle tempistiche con cui essa avviene, ossia, come già anticipato, sei mesi prima rispetto all'effettiva distribuzione dei capi nei negozi; le conseguenze sono un veloce esaurimento della curiosità attorno alle novità presentate dettato in modo particolare dalla possibilità di ottenere, a poche settimane di distanza dalla sfilata, fedeli reinterpretazioni da parte delle catene fast fashion disponibili in negozio.

Da questi aspetti negativi deriva l'esigenza di una pressoché perfetta sincronia tra sfilata e disponibilità della collezione all'acquisto che annulli il gap runway-to-retail, ossia il tempo intercorrente tra la sfilata e la distribuzione della collezione ai negozi, con lo scopo di sfruttare l'interesse suscitato nel pubblico nel momento in cui si crea.

Alcuni importanti brand hanno già adottato, parzialmente o totalmente, l'approccio "see now, buy now" in risposta ad un mercato sempre più veloce e famelico di novità:

- Rebecca Minkoff ha ripresentato a febbraio la collezione primavera/estate 2016 chiamandola "#SEEBUYWEAR" quadruplicando, nel solo giorno dello show, le vendite previste.

- Michael Kors ha presentato una capsule collection “ready-to-wear, ready-to-go” all’interno della tradizionale collezione autunno/inverno 2016
- Proenza Schouler ha introdotto, nella sfilata autunno/inverno 2016, la capsule collection “Early edition” composta da otto look e quattro borse immediatamente distribuiti nei negozi
- Burberry ha annunciato a inizio febbraio che la collezione che verrà presentata a settembre abbraccerà un format seasonless e vedrà sfilare insieme le collezioni uomo e donna. Il nuovo modello adottato dal brand prevede una riduzione del numero di sfilate annuali da quattro (due uomo e due donna) a due che verranno chiamate “febbraio” e “settembre” invece di spring/summer e fall/winter coinvolgendo anche i mercati non occidentali con caratteristiche climatiche diverse. I defilé di settembre e febbraio porteranno in passerella sia la collezione donna sia la collezione uomo cancellando gli appuntamenti tradizionalmente esclusivamente maschili di gennaio e giugno e presentando outfit acquistabili online immediatamente dopo l’evento.
- Prada ha presentato le borse “Pionnière” e “Cahier” a febbraio durante la sfilata autunno/inverno 2016 rendendole disponibili in negozio il giorno successivo
- Louis Vuitton ha portato in passerella a maggio la cruise collection 2016 presentando un pacchetto di borse reso subito disponibile nell’e-commerce.
- Tom Ford ha cancellato l’appuntamento con le passerelle di febbraio posticipando la presentazione della collezione autunno/inverno 2016 a settembre e facendo sfilare insieme i capi uomo e donna per poi farli approdare direttamente sul mercato: “I calendari delle sfilate e l’intero sistema moda a cui siamo abituati è ormai anacronistico – ha dichiarato lo stilista texano – spendiamo una notevole quantità di denaro e di energia per degli eventi che suscitano interesse con troppo anticipo rispetto all’arrivo in negozio della collezione. Una sfilata a ridosso del momento della distribuzione può invece condizionare positivamente le vendite”.
- Tommy Hilfiger ha annunciato il debutto a settembre di una collezione autunnale ready-to-buy sviluppata in collaborazione con Gigi Hadid e anticipata da alcuni scatti su Instagram da parte della famosa modella.

La sfilata diventa un evento non solo di moda ma anche di intrattenimento: Kanye West ha aperto la settimana della moda di New York presentando la linea Yeezey season 3 al Madison Square Garden utilizzando come colonna sonora il suo attesissimo album “Waves”. I biglietti

per lo spettacolo sono divenuti sold out in pochi minuti e la diretta è stata trasmessa in diversi cinema di tutto il mondo. Il numero di siti web che mixano moda e turismo come Queen Bee, On Point e TicketSupply è in forte crescita; questi offrono pacchetti comprensivi di sfilata, soggiorno in hotel e spesso di accesso al backstage e incontri con gli stilisti a partire dai 350\$ fino ai 3500\$.

Tali espedienti, così come portare in passerella personaggi famosi che ben rappresentano l'identità del marchio, servono ad amplificare ulteriormente il rumore e l'entusiasmo attorno allo show e quindi alla collezione permettendo di incrementare notevolmente le vendite immediatamente successive alla sfilata con lo scopo di trarre il maggior vantaggio possibile dall'interesse creato nei consumatori nel momento in cui esso viene suscitato.

1.2.2 Protezione della creatività dalle imitazioni delle catene fast fashion

Motore del nuovo approccio è in larga parte la volontà delle griffe di proteggere la propria creatività e originalità dalle imitazioni del fast fashion il quale approfitta della fuga di immagini dai fashion show, beneficia di tempi di replicazione e produzione molto più ridotti e possiede una distribuzione molto più capillare.

Mentre Zara è in grado di disegnare, produrre e consegnare un capo in sole due o tre settimane, le aziende di programmato, e in particolare del lusso, raggiungono lo stesso risultato nell'arco di quasi un anno. Le catene low cost risparmiano una notevole quantità di tempo in ricerca e disegno potendo basare le proprie "ideazioni" sui trend dettati dalle sfilate dei grandi marchi; a differenza di questi ultimi, inoltre, un'azienda come Zara svolge gran parte della sua produzione in-house riservando l'85% della capacità produttiva delle sue fabbriche alle lavorazioni in-season in modo da subentrare velocemente e agilmente nella soddisfazione dell'interesse creato dalle sfilate delle grandi firme. In questo modo le catene fast fashion riescono a generare profitto sfruttando l'investimento effettuato da altre aziende in ricerca, prodotto e fashion show.



Figura 1.3 A sinistra: Philip Lim SS12, a destra: Zara SS12. Fonte: Dahlen, 2012

Posticipare gli show in-season non significherà, evidentemente, allungare i tempi produttivi delle catene fast fashion e certamente non impedirà loro di imitare o ispirarsi ai capi presentati sulle ultime passerelle, ma permetterà ai grandi marchi di presentarsi sul mercato con le proprie creazioni al momento opportuno consentendo loro di appagare direttamente il cliente, trarre i vantaggi del loro stesso investimento e ritardare sensibilmente le consegne in store delle catene low cost.

I grandi marchi, che nell'ultimo decennio sono stati costretti ad adeguarsi ai ritmi imposti dalle catene fast fashion introducendo ed intensificando le cruise e le capsule collection, hanno imparato da queste l'importanza fondamentale del tempismo e tentano ora, tramite l'adozione del "See now, buy now model", di batterle al loro stesso gioco.

1.2.3 Aumento delle vendite full-price

Adottare un approccio "See now, buy now" permette di sfruttare l'impazienza del cliente per aumentare il numero di capi venduti full-price incrementando di conseguenza la marginalità complessiva.

La gara nell'anticipare sempre più le date di consegna che ha caratterizzato gli ultimi anni ha reso la merce presente nei negozi disallineata rispetto alla reale stagione mentre il consumatore

è sempre più orientato a comprarsi i capi quando ne ha effettivamente bisogno; i saldi vengono anticipati riducendo le potenziali vendite a prezzo pieno. La collezione autunnale, per esempio, viene consegnata a luglio e rimane ferma sugli scaffali fino alla sua reale stagione iniziando a vendere quando viene ribassata.

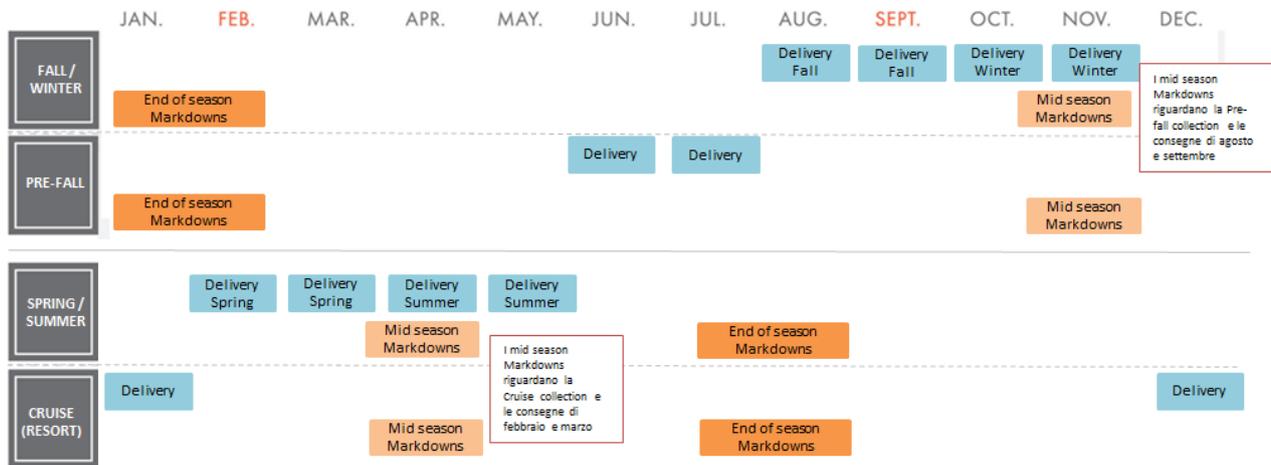


Figura 1.4 Deliveries and Markdowns Calendar

Far trovare al cliente in negozio il capo che desidera nel momento stesso in cui può effettivamente indossarlo permette di non far esaurire la percezione di novità attorno allo stesso trasformando una vendita tradizionalmente ponderata in una vendita d’impulso stimolata anche e soprattutto dall’idea di transitorietà della disponibilità dell’articolo la cui possibilità di acquisto potrebbe essere minata dalle numerose vendite dovute al successo della sfilata o dalla sostituzione con la nuova collezione.

Il cliente Zara, per esempio, sa che arriveranno nuovi articoli in negozio ogni settimana e in quantità limitate e che quindi le scorte potrebbero esaurirsi in fretta; grazie a questo sistema Zara può contare su circa 17 visite per anno a persona e un 85% di vendite full-price contro una media di 60-70% del settore (Fraiman, 2010).

Occorre trovare il giusto mix tra gli articoli seasonless, i capi “see now, buy now” e i prodotti consegnati in anticipo con lo scopo di creare eccitazione e desiderio.

1.3. Gli svantaggi

1.3.1 Pressione sull’attività creativa

Le catene low cost propongono nuovi capi ogni settimana e hanno contribuito ad aumentare il costante desiderio di novità dei clienti costringendo il prêt-à-porter ad adeguarsi ai ritmi da loro imposti introducendo ed intensificando la presenza delle collezioni cruise (o resort) e pre-fall all’interno del calendario delle sfilate, rappresentanti ormai il 70% del fatturato wholesale. Tale incremento delle scadenze ha messo notevolmente sotto pressione il ruolo dei creativi che sono

passati dal portare in passerella una collezione ogni sei mesi a doverne presentare una ogni due mesi:



Figura 1.5 Original Runway Show Calendar

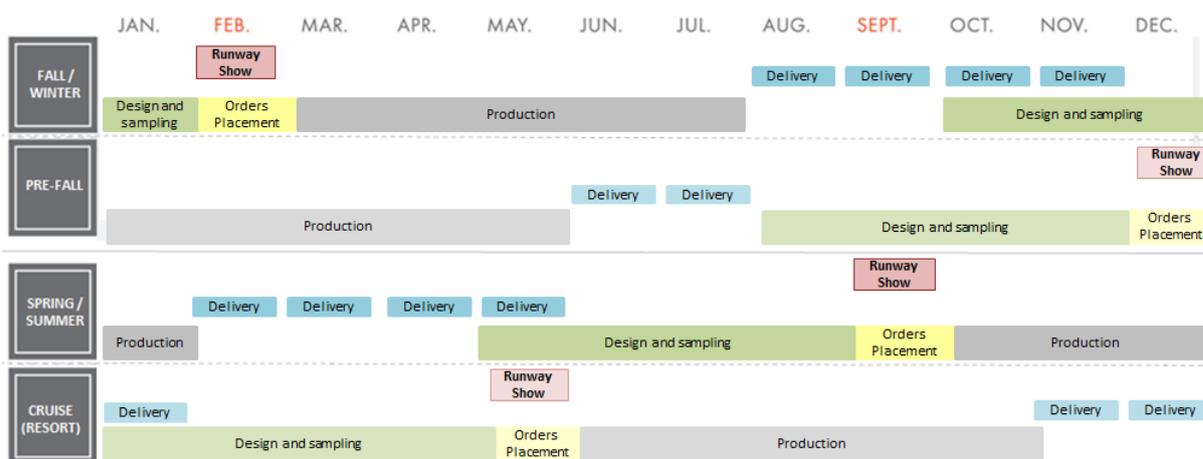


Figura 1.6 Current Runway Show Calendar

La passerella smette di essere una vetrina del genio creativo degli stilisti per diventare un mezzo commerciale di vendita. I designer e direttori creativi vengono giudicati sui ricavi immediatamente successivi alla sfilata e sono quindi sottoposti ad un considerevole stress che può portare con il tempo ad un esaurimento dell'originalità in favore di un adeguamento a ciò che il cliente desidera. La domanda del mercato è a sua volta una reinterpretazione in chiave più commerciale di quanto è presentato dalle grandi firme nella loro versione più artistica e creativa portando ad un possibile impasse del sistema in cui la domanda del cliente è ispirata dal genio creativo delle grandi maison mentre questo, sotto pressione per le numerose collezioni e valutazioni commerciali, tenta di allinearsi con quanto chiede il mercato.

Il modello consumer-driven buy now dà al consumatore un controllo per alcuni versi preoccupante. Occorre sicuramente comprendere e servire il mercato ma seguire questa logica in modo eccessivo porterà il cliente finale a creare i suoi stessi prodotti. Interagire a stretto contatto con i consumatori è un imperativo per qualsiasi tipo di brand ma ad un certo punto l'essere troppo consumer-oriented mina la spinta creativa che conduce all'autentica innovazione in quanto il consumatore tipicamente tende a favorire un cambiamento moderato e graduale; "Se avessi chiesto ai miei clienti cosa avessero voluto, avrebbero risposto un cavallo

più veloce” disse Henry Ford confermando quanto un eccessivo allineamento alle esigenze del mercato possa portare ad un esaurimento dell’innovazione e ad una sopravvalutazione del cliente che non sempre sa ciò che vuole.

È inoltre importante notare che il fashion design spesso crea e lavora contro le tendenze del mercato e i clienti cominciano a capire e ad apprezzare il significato e l’estetica delle loro creazioni gradualmente. Il tempo intercorrente tra la data della sfilata e la disponibilità in negozio del prodotto aiuta ad alimentare il desiderio e la curiosità dei consumatori che si sono abituati nel frattempo alla novità comprendendola e apprezzandola.

La difficoltà nel rispettare le richieste di velocità del mercato, la necessaria quanto controversa esposizione nel web e lo storico scontro tra le logiche di mercato e la creatività hanno portato, nel periodo a cavallo tra il 2015 e il 2016, ad una serie di dimissioni più o meno spontanee e causate per lo più dalle scelte di una dirigenza oggi sempre più chiamate alla prova del fatturato.

Lo scorso ottobre 2015 Raf Simons ha lasciato il suo ruolo di direttore creativo per la maison Dior, ufficialmente per “motivi personali”, successivamente ad alcune sue dichiarazioni sul sistema moda “che sta diventando sempre più veloce. Ogni stagione assisto all’evoluzione di talmente tanti fattori ad una velocità tale che ritengo che alcuni creativi, me incluso, non siano più disposti a sottostare a tutto ciò. Io non voglio. Se lavori a quei ritmi finisci per perderti molto” (Choudhry, 2016). Lo stilista belga ha inoltre dichiarato a System Magazine (2015): “Il problema è che, avendo un solo design team e sei collezioni, non c’è più tempo per pensare e io non voglio fare collezioni senza pensare”.

Dopo quattordici anni in casa Lanvin, il direttore creativo Alber Elbaz è stato licenziato per decisione degli azionisti di maggioranza lo scorso ottobre. Lo stilista israeliano ha dichiarato “Noi designer abbiamo iniziato come “couturier” con sogni, intuizioni e sentimenti. [...] Poi siamo diventati direttori creativi, quindi dovevamo creare ma anche dirigere. Ora siamo diventati creatori di immagini e dobbiamo anche assicurarci che un abito venga bene in foto. La regola principale è che lo schermo deve urlare: la vera novità è il chiasso [...] Io preferisco bisbigliare. Credo che il bisbiglio vada in profondità e duri più a lungo” (Matzeu, 2015). Nello stesso mese Elbaz è stato premiato alla Fashion Group International Night of Stars sottolineando nel suo discorso che “tutti nel mondo della moda hanno semplicemente bisogno di più tempo” (Friedman, 2015).

Il 31 luglio 2015 il Gruppo Kering, proprietario di Balenciaga, ha annunciato che il direttore creativo Alexander Wang non sarebbe stato confermato per le stagioni successive: da un lato lo

stilista ha voluto dedicarsi al suo brand a tempo pieno ma dall'altro lo stesso non è stato in grado di raggiungere i risultati attesi dalla holding nei tempi previsti (Matzeu, 2015).

A febbraio 2016 è stata annunciata la separazione di Stefano Pilati dal Gruppo Zegna e alla fine di marzo 2016 Heidi Slimane e Massimiliano Giornetti lasciano rispettivamente Saint Laurent e Ferragamo (Macinelli, 2016).

L'elevato numero di licenziamenti è stato definito dal New York Times come un trend "insidioso e potenzialmente distruttivo" (Friedman, 2015) in cui le grandi maison tendono ad "affittare" gli stilisti e ad abbandonarli ai primi segnali negativi trasformando quello che dovrebbe essere una sorta di "matrimonio" in un freddo accordo contrattuale con effetti negativi sia sulle aziende sia sui creativi.

Piena libertà di azione è riconosciuta a brand come Burberry e Dolce&Gabbana che racchiudono il ruolo di direttore creativo e CEO nella stessa persona.

Il cambiamento di direttore creativo non è sicuramente una decisione sufficiente per rispondere alle esigenze di mercato; gli interrogativi su cui porre massima attenzione riguardano il sistema in generale e i tempi di produzione e presentazione delle collezioni in particolare.

1.3.2 L'impatto sulla supply chain

Tradizionalmente una collezione richiede circa un anno di tempo prima di raggiungere il negozio.



Figura 1.7 Traditional time-to-market in the fashion industry

Secondo un tema di base scelto in precedenza dallo stilista, vengono disegnati i capi e sviluppato il campionario in vista della sfilata e degli appuntamenti in showroom che presenteranno la collezione a buyer, editor e addetti del settore. La produzione avviene successivamente alla presentazione permettendo ai designers di raccogliere preziosi feedback dai retailer e dai media prima di avviare la produzione su larga scala. La passerella non serve solo a raccogliere gli ordini wholesale, che, nonostante la tendenza degli ultimi anni a muoversi verso il retail, rappresenta ancora una fetta importante del mercato, ma anche e soprattutto

- **Retail:** canale di distribuzione e vendita formato da negozi prevalentemente monomarca e di proprietà dell'azienda, o comunque strettamente correlati ad essa. Non c'è una vera transazione economica ma una distribuzione del prodotto in punti vendita propri (Bini, 2011).
- **Wholesale:** canale di distribuzione e vendita formato da negozi indipendenti come boutique, department store e altro. Non vi è nessuna dipendenza o comproprietà tra azienda fornitrice e negozio. Il rapporto è esclusivamente di compravendita (Bini, 2011).

consente di assistere alle reazioni immediate di clienti e influencer orientando la produzione su alcuni capi invece di altri; solamente la parte di collezione che avrà riscosso un maggiore successo verrà effettivamente prodotta mentre i restanti articoli verranno in parte prodotti in quantità limitate per completare l'offerta nei negozi diretti monomarca e in parte completamente eliminati. Quanto detto fa emergere l'importanza del momento della presentazione nel guidare le previsioni di vendita e di conseguenza di produzione per le catene retail che verranno completate dai merchandise planner immediatamente dopo la sfilata basandosi in maniera sostanziale sugli esiti della passerella per quanto concerne i capi di tendenza e sui dati di venduto storici per quanto riguarda i capi continuativi e i classici del brand. Attualmente i tempi produttivi nel lusso vanno dai sei ai quattro mesi per rispondere all'elevato contenuto stilistico del prodotto che dev'essere supportato da un'elevata ricercatezza e qualità dei materiali e delle lavorazioni. Tali caratteristiche sono realizzabili da un ridotto numero di fornitori che sono di conseguenza molto richiesti e dispongono di capacità produttiva disponibile limitata lavorando sempre a regimi elevati.

L'adozione del modello "See now, buy now" annullerebbe completamente il tempo runway-to-market in precedenza dedicato alla produzione. Le aziende dovrebbero assumersi un rischio finanziario notevole; i merchandise planner non solo dovrebbero redigere i piani di acquisto e di vendita senza

• **Merchandise planner:** si occupano di pianificare la struttura della collezione e distribuire in modo opportuno il budget tra le diverse categorie di prodotto sulla base delle analisi del venduto, delle previsioni di vendita e degli obiettivi di marginalità. La sua attività è concentrata solitamente sulla catena retail di un solo brand o dei department store.

nessuna guida da parte dei principali clienti e rappresentanti dei media, ma anche prevedere quale sarà l'ordinato da parte dei clienti wholesale (negozi multimarca e department store) scegliendo in completa autonomia su quali articoli moda puntare maggiormente e quali inserire nelle campagne pubblicitarie. Mentre la previsione di vendita dei capi continuativi non risulta particolarmente rischiosa potendo contare su solidi dati di venduto storici, prevedere le vendite di capi moda rappresenta un vero e proprio salto nel buio. Il rischio è da un lato quello di una sovra-produzione e quindi realizzazione di costi elevati legati all'overstocking di alcuni articoli e dall'altro lato quello di una perdita di vendite potenziali relative ad articoli sottovalutati in precedenza dal brand.

1.3.3 Impedimento competitivo per gli stilisti emergenti

Il "See now, buy now" rende ancora più difficile competere per i giovani stilisti emergenti. Il modello infatti presuppone l'avvio della produzione basandosi solamente sulle previsioni di vendita ma, mentre un brand affermato dispone di una rete di negozi monomarca diretti e di outlet in cui smaltire gli eventuali eccessi di magazzino, un brand emergente può fare affidamento solamente sugli ordini wholesale rendendo insostenibile il rischio di overstocking.

Il successo dei brand emergenti, ancor più dei marchi più noti, dipende in maniera sostanziale dal consenso riscontrato tra i digital influencer e i personaggi dello spettacolo. I compratori wholesale, infatti, non sono disposti a rischiare parte del loro budget in una collezione dal successo incerto come quello che caratterizza i giovani designers, preferendo orientarsi verso marchi maggiormente conosciuti; i buyer investiranno il loro budget solo in quei capi che avranno riscosso un chiaro entusiasmo sul potenziale cliente finale. Ipotizziamo, per esempio, che inaspettatamente un pezzo della collezione sia stato particolarmente apprezzato e pubblicizzato da un seguitissimo blogger riscuotendo il favore del pubblico del web: tale capo sarebbe richiesto e ordinato da quasi tutti i buyer mentre i restanti articoli della collezione rimarrebbero pressoché ignorati causando un forte squilibrio tra domanda e offerta. Il giovane marchio si troverebbe da un lato incapace di soddisfare un'improvvisa altissima domanda di un solo capo, non avendone prodotto a sufficienza, e dall'altro sarebbe impreparato ad affrontare i costi delle numerose giacenze connesse agli articoli che non hanno incontrato il consenso del pubblico.

1.4. Il “See now, buy now” format proposto dal Cfda

Il 13 dicembre 2015 il Cfda (Council of Fashion Designers of America), associazione di categoria rappresentante più di 350 stilisti statunitensi, delega al Boston Consulting Group, società di consulenza, uno studio di sei settimane sullo status quo del mercato negli Stati Uniti con lo scopo di far emergere i problemi e le questioni più diffusi e urgenti. “È da tempo che stilisti, retailer e giornalisti si interrogano sul senso del format attuale delle settimane della moda – dice Steven Kolb, CEO del Cfda – da qui l'esigenza di un'analisi precisa del mercato e di un piano di azione per il futuro delle sfilate”. È della stessa opinione Diane Von Furstenberg, presidente dell'associazione: “la possibilità di diffondere in tempo reale attraverso i social network le immagini delle nuove collezioni, conduce i potenziali clienti a richiedere in negozio capi che non saranno consegnati prima di sei mesi” (Sciola, 2016).

Sono stati intervistati 50 stakeholder di cui 20 designers e fashion executive, 8 wholesaler e online retailers, 15 editors e 7 tra organizzatori di sfilate ed eventi, agenzie di casting e fashion blogger. Le questioni emerse dallo studio possono essere raccolte in tre macro categorie già approfondite in precedenza:

KEY ISSUES RAISED BY INTERVIEWEES

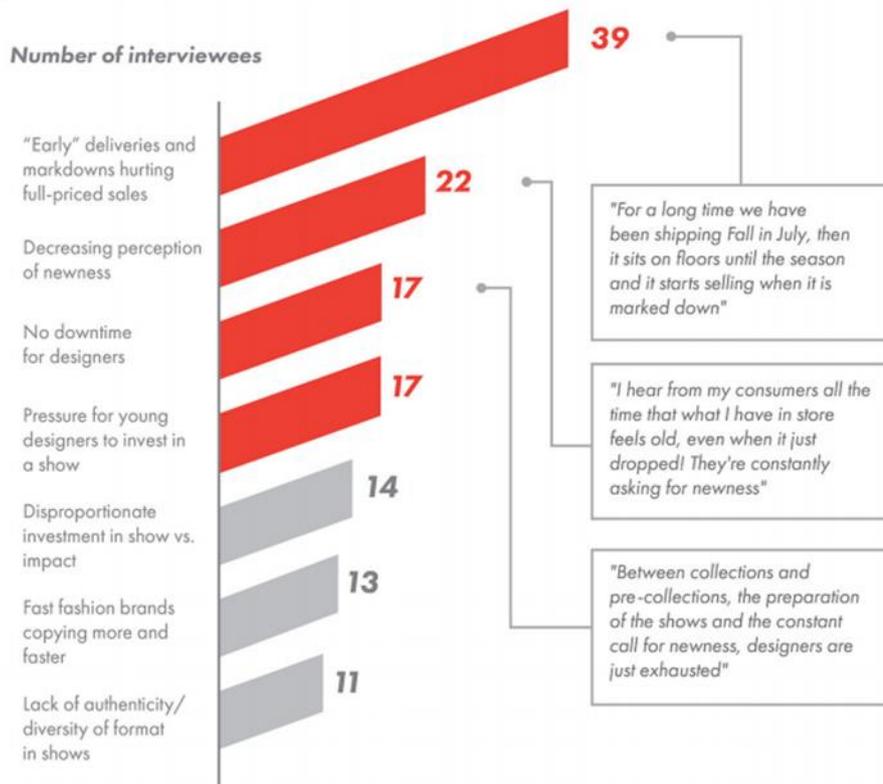


Figura 1.8 Risultati dello studio del Boston Consulting Group (Fonte: CFDA stakeholders interviews, 2016)

- L'anticipo delle consegne e dei markdown influisce negativamente sulle vendite full-price e quindi sul margine
- Le nuove tecnologie e le pronte imitazioni delle catene fast fashion hanno provocato una drastica diminuzione della percezione di novità e della sua durata
- L'incalzante richiesta di novità ha causato un eccesso di pressione sul ruolo dei fashion designer

La proposta risolutiva del Cfda consiste in presentazioni a porte chiuse di collezioni ready-to-buy sei o quattro mesi prima rispetto alla consegna, dedicate esclusivamente agli addetti del settore, e in fashion show aperti al grande pubblico fissati a ridosso dell'arrivo della collezione sul mercato.

Gli appuntamenti tradizionali delle settimane della moda verranno mantenuti per le presentazioni riservate a buyer ed editor come culmine del processo creativo per fornire a questi ultimi il tempo necessario per piazzare gli ordini (compratori) e per sviluppare i servizi fotografici (stampa) garantendo eventi intimi ed esclusivi. Le presentazioni dovranno trasmettere la creatività e i temi della collezione focalizzandosi sul prodotto, sull'idea di fondo e sulla storia che si intende raccontare tralasciando la parte di spettacolo che sarà invece

fondamentale per il fashion show destinato al grande pubblico. I direttori creativi dovranno implementare delle misure di controllo per evitare la fuga di immagini.

Le presentazioni in-season sono destinate ai clienti finali e possono avvenire durante o dopo la New York Fashion Week e in qualsiasi luogo coinvolgendo il pubblico direttamente, attraverso la vendita online dei biglietti o indirettamente tramite campagne digitali, cortometraggi o sfilate trasmesse in real time sul web.

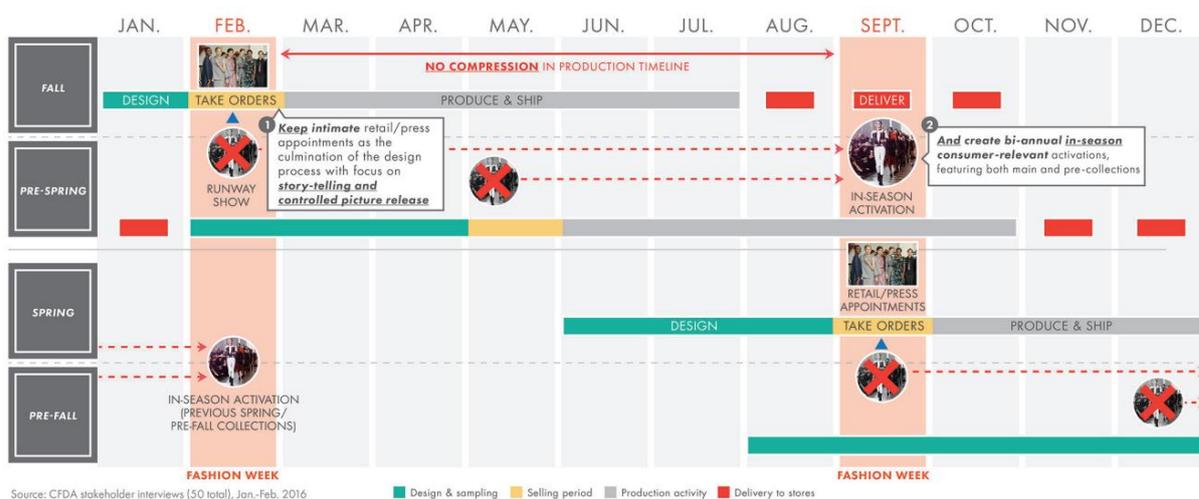


Figura 1.9 Calendario proposto dal CFDA (Fonte: CFDA stakeholders interviews, 2016)

I vantaggi per brand, retailers e stampa sono i seguenti:

- Brand:
 - Incoraggiare le vendite full-price e incrementare il ritorno sull’investimento
 - Permettere ai designer di concentrarsi sulla loro creatività
 - Proteggere l’originalità della collezione limitando la possibilità per il fast fashion di imitare gli articoli presentati in sfilata
 - Procedere con la produzione senza la necessità di comprimere gli attuali tempi dell’industria e quindi evitare di assumersi elevati rischi di overstockig; eventuali accorgimenti riguarderanno principalmente la logistica al fine di gestire le attività distributive in-season immediatamente successive alle sfilate
- Retailer:
 - Sfruttare la percezione di novità nel momento in cui i prodotti sono consegnati
 - Avvantaggiarsi dell’aumento di presenze a New York in occasione della New York Fashion Week organizzando speciali eventi per i principali clienti

- Maggiore possibilità di collaborare con designers emergenti
- Stampa:
 - Sviluppare in tempo gli editoriali per i lettori
 - Aumentare l'efficacia delle campagne pubblicitarie

La proposta del Cfda prevede la possibilità di adottare modelli ibridi: essi possono per esempio mantenere le attuali tempistiche e includere capsule collection immediatamente disponibili all'acquisto con i conseguenti rischi legati alle giacenze di magazzino. Questo rende possibile da un lato osservare l'orientamento della domanda che guiderà la produzione della collezione completa e dall'altro mantenere la passerella come conclusione del processo di design continuando a creare l'entusiasmo e il desiderio nel grande pubblico.

Ad ogni brand è lasciata la libertà di scegliere la soluzione più adatta alle proprie esigenze: dalla fusione delle sfilate uomo e donna e quella delle collezioni principali con le cruise o pre-collection, allo spostamento dell'evento commerciale nelle date dedicate alle sfilate delle pre-collection e delle cruise collection (dicembre e maggio).

1.4.1 Le posizioni delle associazioni di categoria europee

Oltre al Cfda, anche il Bfc (British Fashion Council), la Fédération française de la couture, du prêt-à-porter des couturiers et des créateurs de mode e la Camera Nazionale della Moda Italiana sono chiamate a rivalutare i tempi di presentazione delle collezioni in una logica consumer friendly e a riflettere sull'effettiva capacità del settore di anticipare la produzione rispetto alla sfilata.

Il Bfc ha siglato una partnership con la media company "Ocean outdoor" per la trasmissione in streaming delle passerelle della London Fashion Week con 60 maxi schermi distribuiti nelle principali città del Regno Unito rendendo chiara la posizione presa dalla capitale londinese riguardante il nuovo trend (Sciola, 2016). "il board esecutivo del Bfc ha discusso per lungo tempo sull'adozione di un sistema che permetta una migliore connessione con il cliente e che sia un mezzo in grado di guidare e accompagnare direttamente quest'ultimo all'acquisto in negozio. Burberry è un brand davvero innovativo e lo strategico cambiamento nel posticipare lo show in-season, testimonia la brillante leadership di Christopher Bailey e del suo team. Numerosi brand britannici adotteranno un modello simile nelle prossime stagioni" ha dichiarato Caroline Rush, presidentessa del Bfc, secondo la quale il nuovo format renderà le sfilate accessibili a più di 35 milioni di consumatori nel Regno Unito premiando in modo particolare i brand emergenti.

La Camera Nazionale della Moda Italiana mostra invece un orientamento diretto alla tutela della creatività testimoniato dalle parole di Carlo Capasa, presidente dell'associazione di categoria, rivolte a Pambianco Magazine (2016): “Siamo aperti al confronto con il fashion system internazionale. Ogni griffe può fare le proprie scelte e c'è già chi porta in passerella una selezione di capi e accessori “See now, buy now” così come non è una novità mixare uomo e donna. Il compito di una realtà come la nostra è però quello di salvaguardare i cardini del made in Italy: la creatività, il valore della nostra filiera, grazie alla quale siamo primi in Europa con il 41% della produzione di abiti e accessori e, ovviamente, i giovani talenti. Sfilare e uscire direttamente sul mercato finirebbe per penalizzare la ricerca stilistica e quella delle materie prime, a vantaggio di scelte che garantiscano un sell out maggiore”. La Camera Nazionale della Moda Italiana ritiene inaccettabile l'eventuale sostituzione di un direttore creativo con un merchandiser laddove dovessero prevalere le logiche di marketing su quelle legate al design, rimanendo ben lontana dal superamento della convinzione che l'esclusività sia il reale lusso della moda. Il presidente ha inoltre dichiarato in un'intervista al Corriere della Sera (2016) che, per combattere le copie della moda a basso costo, si finirà per trasformare il lusso in fast fashion facendo sfilare solamente i vestiti vendibili quando invece la passerella dovrebbe stimolare il desiderio, non rispondere ad un bisogno (Veneziani, 2016).

È allineato all'opinione di Capasa il presidente della Fédération française de la couture, du prêt-à-porter des couturiers et des créateurs de mode, Ralph Toledano che ha confermato a Wwd (2016) la validità dell'attuale sistema moda per le maison francesi, affermando che nessun cliente ha mai lamentato il problema di non poter comprare immediatamente un capo appena visto sfilare: “La nostra clientela è educata e informata su come funziona il sistema” ha infatti dichiarato il presidente della federazione francese. (Conlon, 2016). Toledano inoltre ritiene che il “See now, buy now” non sia una soluzione alla questione delle imitazioni da parte delle catene low cost reputando che la creazione di prodotti più difficili da imitare e un sempre maggiore focus sul design siano gli unici rimedi. Karl Lagerfiel, direttore creativo di Chanel e Fendi, pur considerando fondamentale lasciare ai creativi il tempo e la libertà necessari, riconosce la necessità di allinearsi alle nuove tempistiche imposte dai social e dai nuovi consumatori, i cosiddetti Millennials; per questo motivo creerà prossimamente una capsule collection di 15 pezzi che sarà resa subito disponibile all'acquisto online dimostrando come il cambiamento sia già in atto indipendentemente da quanto dichiarato ufficialmente dalle associazioni di categoria.

1.4.2 Il “See now, buy now” Cfda model: una regressione

Internet ha notevolmente migliorato l'abilità del sistema moda di allineare e trovare un equilibrio tra domanda e offerta: i fashion website, i blog e i social media consentono di capire

quali articoli hanno maggiormente trovato il favore del pubblico. I pre-tailers inoltre, permettendo ai clienti di acquistare in anticipo i pezzi appena fatti sfilare, hanno aiutato notevolmente i brand a capire su quali capi puntare maggiormente. Il buyer ha perso progressivamente il suo ruolo di intermediario tra brand e clientela e il potere di scelta è stato trasferito nelle mani dei consumatori.

Nonostante gli evidenti aspetti positivi connessi all'adozione dell'“innovativo” sistema proposto dal Cfda, occorre notare come esso rappresenti in realtà un ironico passo indietro del fashion system all'epoca pre-internet in cui buyer ed editor visionavano la collezione con largo anticipo rispetto al cliente. L'unica differenza è rappresentata dall'inserimento della sfilata in-season che comunque non permette di sfruttare appieno i benefici che internet ha da offrire. Il Cfda fa tornare il potere decisionale nelle mani dei buyer che si ritroveranno a valutare le collezioni in anteprima a porte chiuse per poi scegliere cosa sarà venduto invece di avvantaggiarsi dell'utilità di internet che permette di consultare direttamente i consumatori stessi. Gli acquirenti dovranno nuovamente fare completo affidamento sui buyer che ricominceranno a prendere decisioni al loro posto stabilendo quali pezzi delle collezioni saranno effettivamente prodotti e consegnati ai negozi; occorre però certamente sottolineare che, per quanto i compratori possano essere bravi a scegliere la moda per il mondo, non saranno mai bravi come il mondo a scegliere la moda per sé stesso.

Il fast fashion ha agilmente evitato il problema impiegando un brevissimo ciclo produttivo focalizzato sul consumatore che permette di aspettare, osservare i trend più popolari e quindi produrre solamente gli articoli di tendenza evitando problemi di sovra-produzione e sprechi.

1.4.3 Dal “See now, buy now” al “Buy now, build now”

Per evitare tali aspetti limitativi del modello, esso dovrà rappresentare soltanto un primo passo verso un futuro caratterizzato da tempi di produzione e di consegna molto più brevi in grado di trasformare il “See now, buy now” in “Buy now, build now” consentendo ai negozi fisici e online di piazzare un ordine e vederlo soddisfatto in poche settimane se non giorni (Magnusdottir, 2016).

Il “Buy now, build now” model è già stato messo in pratica da alcune realtà tra cui “Unmade” una startup londinese dedicata alla vendita di maglieria personalizzata online, la quale, grazie alle nuove tecnologie e interfacce digitali che le hanno permesso di implementare una produzione in real-time, è stata in grado di ridurre significativamente il suo lead time produttivo fabbricando just-in-time e spedendo con tempi ridottissimi (dai sette ai dieci giorni) anche un

solo pezzo completamente personalizzato e con caratteristiche uniche senza alcun rischio di overstocking grazie ad un sistema produttivo strettamente tirato dalla domanda.

L'adozione del "Buy now, build now" richiederà naturalmente una revisione completa del processo produttivo, comprese le tempistiche del design; la sua implementazione non richiederà solamente l'introduzione di nuove tecnologie ma anche un radicale cambiamento dei metodi produttivi che vedranno una frammentazione della tradizionale produzione a lotti in set di prodotti molto più piccoli e agili che subiranno cicli produttivi più veloci e continui, in grado di rispondere rapidamente e strettamente alla domanda del mercato evitando la necessità di previsioni a lungo termine ed elevate giacenze a magazzino.

Tale approccio richiederà l'adozione di una supply chain fortemente integrata verticalmente, lunghi tempi di implementazione ed elevati costi di avviamento ma soddisferà il cliente nei tempi opportuni, renderà possibile ottenere il massimo rendimento dai mezzi offerti dalle nuove tecnologie per orientare la produzione e creerà un sistema moda nel suo complesso più efficiente ed eco-compatibile.

2. Buy now, build now

Il settore moda è sinonimo di rapido cambiamento e di conseguenza il successo o il fallimento di un'organizzazione al suo interno è fortemente determinato dalla sua capacità di essere flessibile e reattiva rispetto ai cambiamenti del mercato. La reattività è data da time-to-market molto brevi, dall'abilità nel condurre una produzione su scala industriale velocemente e dalla rapida percezione e interiorizzazione delle preferenze del cliente all'interno dei processi di design.

In passato numerose ricerche ed un forte interesse sono stati concentrati nella creazione di strumenti in grado di migliorare i metodi previsionali della domanda del prodotto moda; oggi è ampiamente riconosciuto che la domanda di tali capi non può essere prevista con un soddisfacente livello di accuratezza e soprattutto di anticipo. Occorre riconoscere che il settore in questione è aperto e complesso nonché spesso confusionale e che le tradizionali strutture organizzative e le supply chain forecast-driven non sono più in grado di affrontare le sfide apportate da una domanda sempre più volatile e imprevedibile qual è quella che caratterizza il mercato moda oggi.

In questo contesto gli sforzi manageriali dovrebbero essere spesi nell'ideazione di strategie e strutture che consentano ai prodotti di essere creati, fabbricati e consegnati secondo le necessità della domanda corrente.

2.1. Le caratteristiche del mercato moda

Il termine “moda” è molto ampio e comprende qualsiasi prodotto o mercato in cui è presente un elemento di stile avente, nella maggior parte dei casi, un ciclo di vita molto breve.

I mercati fashion possiedono tipicamente le seguenti caratteristiche (Christopher, 2004):

- 1) Short life-cycles (cicli di vita brevi): il prodotto è spesso effimero e disegnato per catturare la tendenza del momento e di conseguenza il periodo in cui esso risulterà vendibile sarà breve e stagionale, misurabile in mesi se non settimane.
- 2) High volatility (elevata volatilità): la domanda di questi prodotti è raramente stabile o lineare ed è influenzata dai capricci del clima, dalle novità del cinema o dalle scelte dei personaggi dello spettacolo o degli sportivi.

- 3) Low predictability (bassa prevedibilità): data la volatilità della domanda risulta estremamente difficile prevedere con precisione la domanda complessiva di un periodo, a maggior ragione la domanda settimana per settimana o articolo per articolo.
- 4) High impulse purchasing (acquisti fortemente impulsivi): la maggior parte delle decisioni di acquisto non vengono programmate in anticipo e sono assunte dal cliente finale nel punto vendita stesso e quindi nel momento in cui il quest'ultimo si trova a confrontarsi con il prodotto ed è stimolato dallo stesso all'acquisto.

Oggi il settore è estremamente competitivo e il costante bisogno di aggiornare l'assortimento di capi ha reso inevitabile per molti retailer incrementare la frequenza con cui la merce viene rinnovata nei negozi; un caso estremo è rappresentato da Zara che presenta più di venti "stagioni" all'anno. L'effetto combinato di queste pressioni rappresenta una sfida per la gestione della logistica prevedendo profonde ripercussioni per la supply chain.

Le tradizionali soluzioni per rispondere alla domanda sono basate su metodi previsionali con il conseguente rischio di situazioni di over-stocking o under-stocking.

La diffusa usanza di reperire prodotti e materiali off-shore ha condotto in molti casi ad allungare considerevolmente i lead-time, annullando spesso i vantaggi in termini di costo. Non è unicamente la distanza geografica a causare l'allungamento dei lead-time ma anche e soprattutto i ritardi e le irregolarità dei processi interni delle diverse parti della catena così come le procedure import/export intermedie. Il risultato sono catene di fornitura più lunghe con maggiori giacenze al loro interno causando un forte pericolo di obsolescenza della merce.

2.2. Le tipologie di lead-time

Data la volatilità della domanda e i brevi cicli di vita del prodotto moda, i convenzionali metodi che mirano ad un miglioramento degli strumenti previsionali risultano inadatti ad affrontare l'incertezza del mercato; diventa necessario ridurre l'importanza conferita dalle organizzazioni ai dati previsionali ed incrementare il focus sulla riduzione dei lead-time che diminuirebbe a sua volta l'orizzonte previsionale e quindi il rischio di errore.

Christopher (2004) ha individuato tre tipologie di lead-time che devono essere gestite dalle organizzazioni che desiderano competere con successo nel settore moda:

- Time-to-Market: tempo necessario per il business per riconoscere un'opportunità di mercato, tradurla in un prodotto o servizio e inserirla nel mercato.
- Time-to-Serve: tempo necessario a recepire l'ordine del cliente finale e a consegnare il prodotto.

- Time-to-React: tempo necessario ad adattare l'output a quanto richiesto dal mercato

2.2.1 Time-to-Market

La brevità del ciclo di vita del prodotto rende un prerequisito per il successo la capacità di recepire i trend rapidamente traducendoli in prodotti disponibili in negozio nel minor tempo possibile. Le aziende slow-to-market subiscono principalmente due tipologie di svantaggi: in primo luogo esse non colgono importanti opportunità di vendita che probabilmente non si ripeteranno e in secondo luogo il prodotto arriva sul mercato quando la domanda inizia a diminuire rendendo necessario ribassare i prezzi.

2.2.2 Time-to-Serve

Tradizionalmente nell'industria fashion gli ordini vengono sottoposti ai fornitori da parte dei retailer molti mesi prima rispetto alla stagione di vendita ma in questo ambiente il rischio di obsolescenza e stock-out è molto alto così come sono elevati i costi di trasporto della merce lungo un flusso di approvvigionamento eccessivamente esteso.

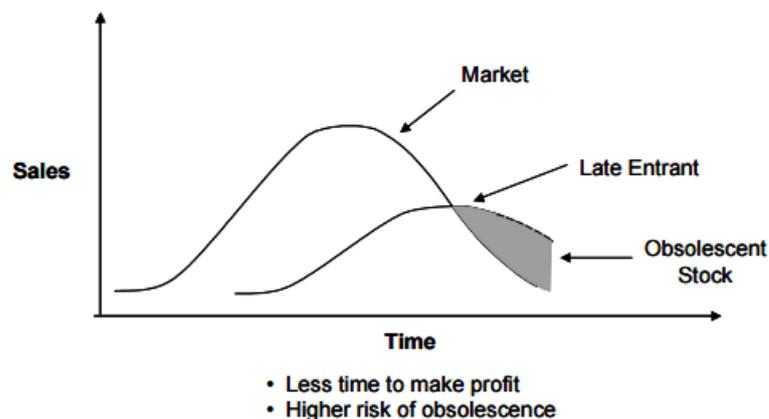


Figura 2.1 Shorter Life-cycles making timing crucial (Fonte: Christopher, 2004)

Spesso il tempo produttivo complessivo è considerevole a causa dell'impiego della tradizionale produzione a lotti (batch-based) in cui ogni fase del ciclo produttivo è gestita separatamente dalle altre e le quantità processate in ciascuno step sono determinate dalle cosiddette "economic batch quantities" le quali definiscono la quantità ottima di acquisto che permette di minimizzare i costi di approvvigionamento e di mantenimento della merce a magazzino.

Quando la produzione avviene off-shore, molto tempo è dedicato alla preparazione della documentazione, alla gestione del caricamento dei container e all'ottenimento dell'autorizzazione da parte della dogana per l'importazione della merce. La minimizzazione dei costi è la motivazione sottostante l'adozione di una strategia produttiva tale dove per costi vengono intesi solamente quelli relativi alla produzione e alla spedizione; tale interpretazione dei costi risulta però limitata e controproducente. Le valutazioni sui costi dovrebbero riguardare

il costo totale della supply chain, e quindi anche i costi connessi all'obsolescenza della merce, ai ribassi forzati, ai costi di trasporto delle scorte, ai resi e alle mancate vendite dovute a ritardi nelle consegne o all'impossibilità di riassortire la merce nei tempi richiesti dal mercato (Jackson and Shaw, 2001). Tali fattori sono i costi sommersi citati nell' "Iceberg Theory" di Tony Hines (1998), spesso erroneamente sottovalutati nel settore moda perché difficilmente calcolabili.

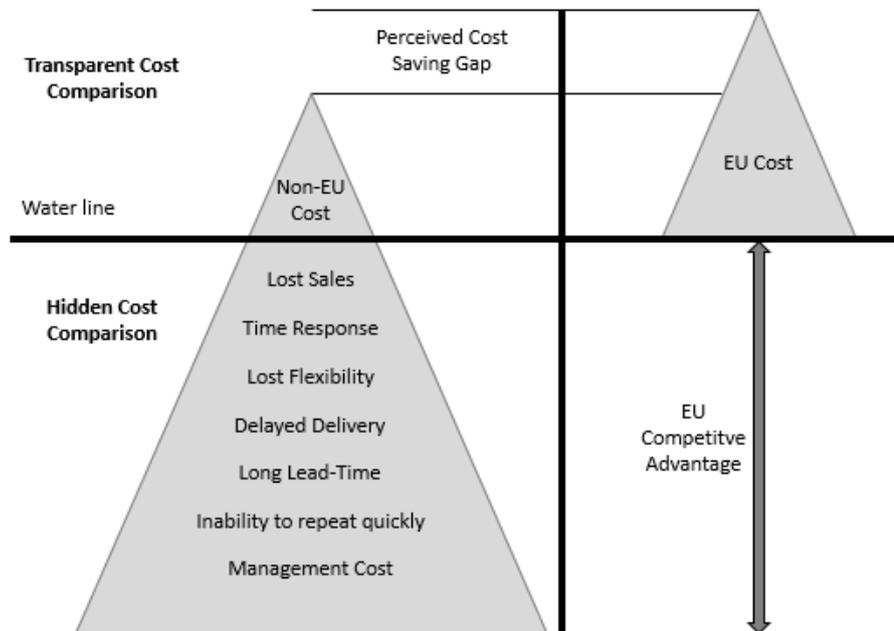


Figura 2.2 The Iceberg Theory of Cost Comparison (Fonte: adattamento da Hines,2000)

2.2.3 Time-to-React

Idealmente qualsiasi azienda desidera soddisfare ogni richiesta del cliente offrendo sul mercato il prodotto oggetto della domanda nel momento e nel luogo in cui il cliente ne ha bisogno.

Tra i maggiori ostacoli al raggiungimento di tale obiettivo vi sono i già illustrati time-to-market e time-to-serve. Un'ulteriore barriera è rappresentata dalla tipica lentezza nel riconoscere i cambiamenti nella domanda reale, la quale rappresenta ciò che i clienti stanno effettivamente acquistando o richiedendo. Dato che la maggior parte delle supply chain sono basate sugli ordini che a loro volta dipendono dalle previsioni di vendita, le singole parti della catena di fornitura non hanno visibilità del mercato finale in quanto l'informazione proveniente dall'ordine, e quindi la quantità prodotta, nascondono la domanda reale. Le decisioni riguardanti le politiche di riassortimento e i livelli delle giacenze a magazzino vengono assunte in molteplici e indipendenti stadi della catena che vanno dagli scaffali dei negozi, agli wholesaler, fino ai fornitori e di conseguenza le parti che si trovano a monte della catena non sono in grado di monitorare e recepire i cambiamenti nei bisogni dei clienti se non attraverso metodi previsionali.

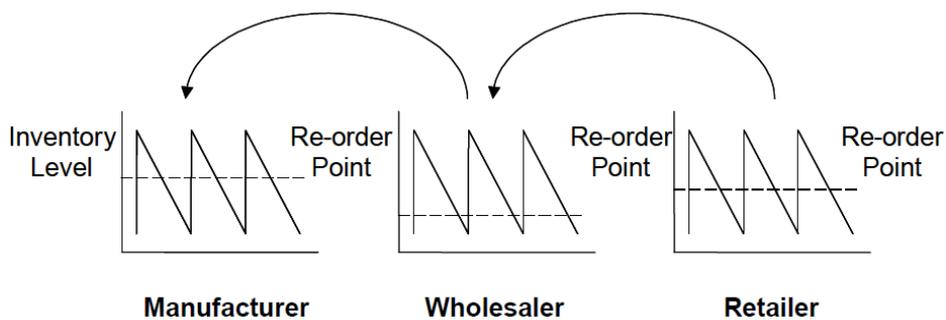


Figura 2.3 Inventory hides demand (Fonte: Christopher, 2004)

Il tempo necessario per reperire i materiali, convertirli in prodotti e trasferirli sul mercato è inevitabilmente più lungo rispetto al tempo che il cliente è disposto ad aspettare. La discrepanza tra il time-to-market e l'order cycle time del cliente è chiamata "lead-time gap" ed è tradizionalmente "riempita" con scorte a magazzino "cuscinetto" determinate su basi previsionali.

I lenti flussi di rifornimento si traducono in perdite date dai costi di trasporto delle scorte, dalle mancate vendite dovute a situazioni di stock-out e soprattutto dai ribassi promozionali o di fine stagione; in quest'ultimo caso anche i prodotti performanti devono essere rimossi attraverso politiche di sconto per far spazio alla nuova collezione.

2.3. La struttura della supply chain

La supply chain è il network di imprese coinvolte, tramite relazioni a monte e a valle, nei differenti processi ed attività che producono valore, in forma di prodotti e servizi per il consumatore finale (Christopher, 2011).

Tipicamente la supply chain è composta da due diverse macrofasi (Brun, Castelli, 2014):

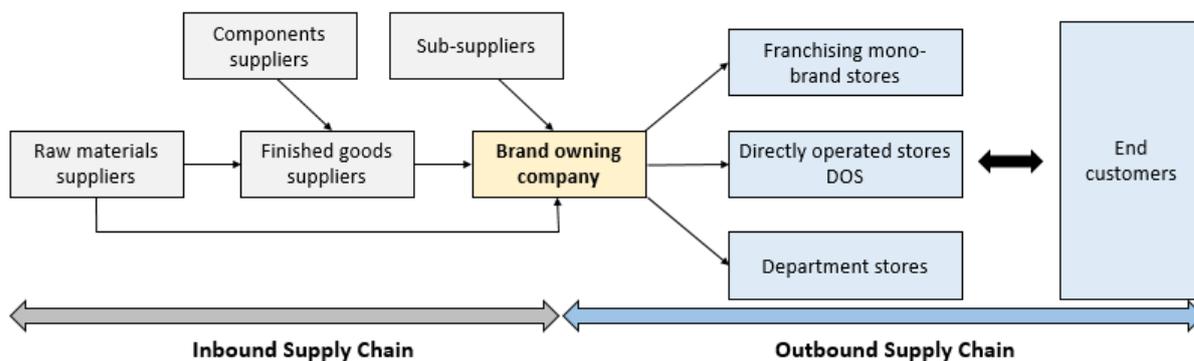


Figura 2.4 Esempio di supply chain inbound e outbound (Fonte: adattamento da Brun, Castelli, 2014)

2.3.1 *Inbound supply chain (o upstream supply chain)*

La tipica struttura dell'inbound supply chain nel settore moda è composta dai fornitori di materie prime, dai fornitori dei singoli componenti e del prodotto finito e dai sub-supplier. Essa è caratterizzata da alcune peculiarità che ne rendono la gestione estremamente complessa:

- Un' alta frammentazione del sistema produttivo, con una moltitudine di attori ciascuno dei quali si occupa di una piccola parte del processo complessivo
- Relazioni vincolanti con i sub-contractor di cui spesso l'azienda è il solo cliente
- Mancanza di accordi formalizzati e scritti
- Outsourcing di alcune attività di design ai fornitori di prodotti finiti, in particolare da parte dei brand di lusso, per quanto riguarda le brand extension o i prodotti con un basso posizionamento
- Materie prime fortemente personalizzate, soprattutto nel lusso

2.3.2 *Outbound supply chain (o downstream supply chain)*

L'outbound supply chain rappresenta il processo tramite cui il prodotto finito viene distribuito al cliente finale attraverso i principali canali distributivi:

- *Directly operated stores (DOS)*: negozi mono-marca direttamente controllati dall'azienda e caratterizzati da uno stile distintivo in termini di design, arredamento, colori e servizio. Il personale è direttamente assunto dall'azienda e spesso partecipa a corsi di formazione al fine di comunicare correttamente l'identità e l'immagine del brand e dell'azienda. Questi negozi hanno accesso all'intera offerta di prodotto e l'assortimento presente in store è deciso centralmente dall'ufficio merchandise planning; questi negozi inoltre beneficiano del contatto diretto con l'azienda attraverso sistemi informativi condivisi e hanno la possibilità di ottenere riassortimenti in tempi molto brevi. Grazie ai sistemi condivisi, l'azienda ha accesso diretto ai dati di vendita grazie ai quali ottiene importanti feedback sulla domanda corrente.
- *Franchising stores*: gli store presentano lo stesso design, stile e immagine che caratterizzano i DOS ma il personale non è direttamente assunto dall'azienda e non è necessariamente formato sulla comunicazione del brand. Anche questi negozi hanno accesso all'intera offerta di prodotto ma interagiscono con l'azienda principalmente una sola volta a stagione.

- *Department stores*: si tratta di grandi catene multimarca i cui corner vengono gestiti, al livello di prodotto e distribuzione, allo stesso modo dei franchising store.
- *Stand-alone shops*: si tratta di boutique multi-marca di dimensioni ridotte le quali non devono seguire strette direttive per quanto riguarda il design del negozio ma vengono selezionate dall'azienda sulla base del posizionamento degli altri brand venduti dal punto vendita. Hanno accesso solamente ad una parte dell'offerta e possono effettuare gli ordini soltanto durante le campagne di vendita. La relazione con l'azienda avviene attraverso degli agenti.
- *Factory outlets*: negozi solitamente di grandi dimensioni direttamente controllati dall'azienda. La loro esistenza è principalmente dovuta alla necessità di smaltire l'inventario minimizzandone le perdite.

2.4. I diversi approcci alla supply chain

Una prima distinzione da fare, prima di passare alla presentazione dei diversi approcci alla catena, è quella tra push e pull supply chain. Storicamente le supply chain hanno spinto il prodotto dal fornitore al cliente finale; questo approccio trova origine in un contesto in cui le capacità della supply chain erano molto limitate e la catena era costruita sulla base di previsioni basate sui dati di vendita storici. Un approccio tale risponde lentamente alle variazioni di una domanda instabile e in continuo cambiamento e risulta inefficiente se applicata alla sbagliata categoria di prodotto. Al contrario, in una pull supply chain è il cliente a tirare il prodotto lungo la supply chain; la catena reagisce alla domanda del cliente mantenendo scorte molto limitate per conseguire una maggiore fluidità tra le diverse fasi e aggiustando la produzione alla domanda emergente. Una push supply chain adotta un approccio lean ed è ben rappresentata dallo slogan "Sell what we make" mentre una pull supply chain adotta una strategia agile ed è sintetizzata dallo slogan "Make what you sell".

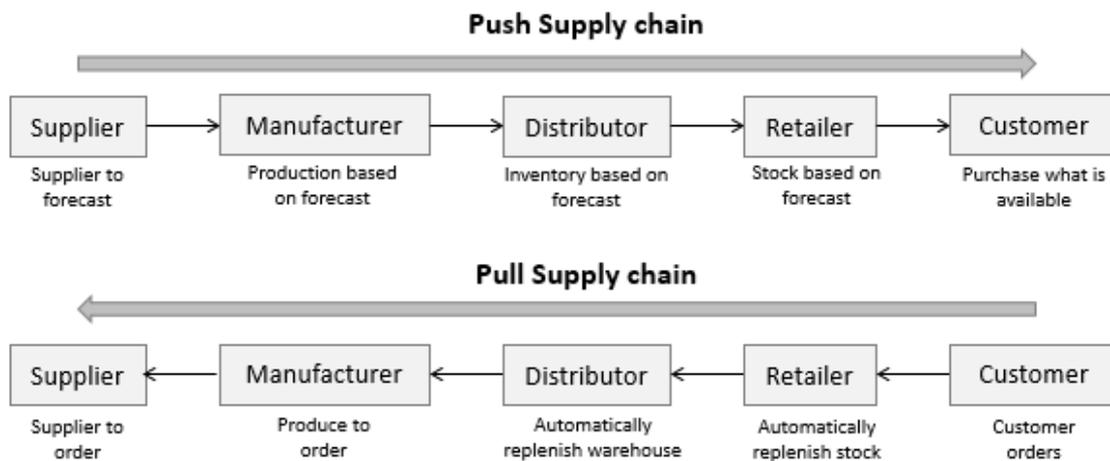


Figura 2.5 Push vs. Pull Supply Chain

Sulla base della differenziazione tra push e pull supply chain, è possibile fare un'ulteriore classificazione delle diverse strategie applicabili alla catena (Clark, 2015):

- *Materials requirement planning (MRP)*: un approccio push in cui i materiali vengono ordinati sulla base della domanda prevista con largo anticipo (Angeli, 2006).
- *Just in time (JIT)*: una strategia pull il cui scopo è quello di produrre strettamente quanto domandato dal mercato finale postponendo il più possibile la raccolta dei dati di vendita e di stock e minimizzando le scorte. Il JIT richiede un alto livello di integrazione tra gli attori della catena e brevi lead-time ma fatica spesso a far fronte ad un'ampia varietà di prodotto e quindi ad una domanda instabile in continua evoluzione.
- *Quick response (QR)*: un modello agile che enfatizza ancora di più l'importanza dell'integrazione tra retailer e fornitori al fine di minimizzare il più possibile i lead-time; questo rende possibile per i retailer aggiustare la domanda in-season attraverso piccoli e frequenti riordini rispondendo alla varietà di prodotto richiesta dal mercato.
- *Continuous replenishment (CR)*: supply chain estremamente reattiva in cui i dati di vendita vengono passati automaticamente, tramite sistemi condivisi, dai retailer ai fornitori per riassortire lo stock. Questo approccio è particolarmente efficace nella fase di riordine di un prodotto già presente in negozio ma è difficilmente applicabile nei casi di prodotti ancora da sviluppare.

2.5. L'Agile Supply Chain

Le caratteristiche fondamentali di una supply chain agile sono la reattività e la flessibilità (Christopher, 2000). Mentre le tradizionali supply chain hanno lunghi lead-time e sono forecast-driven o inventory based, una supply chain agile ha lead-time più brevi, viene tirata dalla domanda (demand-driven) ed è basata sull'informazione (information based).

La necessità di una maggiore agilità della catena nasce dall'elevata volatilità del mercato moda e dalla sua conseguente scarsa prevedibilità.

2.5.1 Le caratteristiche dell'Agile Supply Chain

Christopher et al. hanno individuato quattro caratteristiche principali dell'agile supply chain:

- *Market sensitivity*: la catena deve avere una stretta connessione con l'andamento della domanda del cliente finale
- *Virtual integration*: la catena dipende fortemente dalle informazioni condivise lungo tutta la supply chain
- *Network-based*: viene raggiunto un alto grado di flessibilità sfruttando i punti di forza di ciascun attore della catena
- *Process alignment*: la supply chain deve presentare un elevato livello di interconnessione dei processi tra i membri della rete.

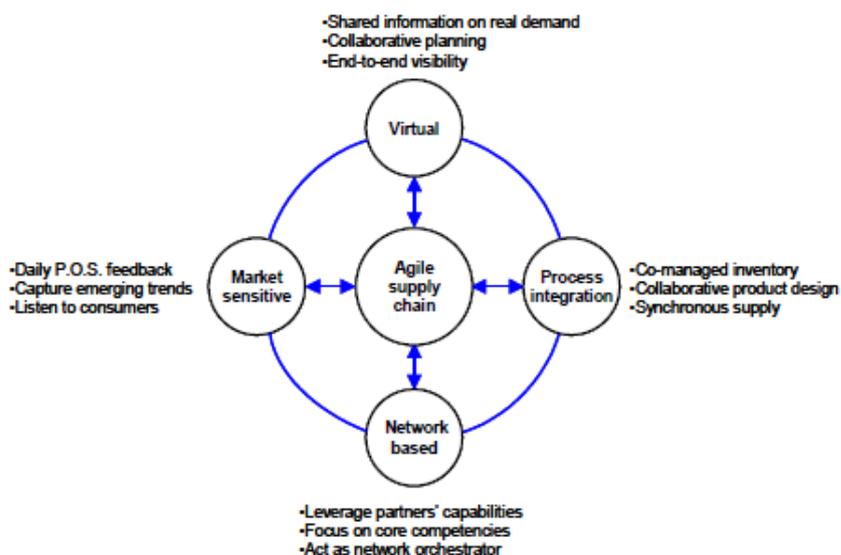


Figura 2.6 The Agile supply chain in a fashion business (Fonte: Christopher, 2014)

2.5.1.1 Market Sensitivity

Essere vicino al cliente finale è fondamentale per qualsiasi business market-oriented ma per il settore fashion è vitale. I fashion retailer utilizzano diversi mezzi al fine di cogliere i trend emergenti della domanda:

- *P.O.S feedback (o Point-of-Sale data)*: i dati dei punti vendita vengono analizzati quotidianamente e utilizzati per determinare le eventuali necessità di riassortimento. Quando i dati riguardano un prodotto stagionale e quindi caratterizzato da un ciclo di

vita molto breve che nella maggioranza dei casi non permette alcun riassortimento, i dati servono ad analizzare e monitorare l'andamento della domanda e delle tendenze.

- *Cool hunter*: i cacciatori di tendenze hanno il compito di individuare nuove idee e trend coerenti con il mercato in cui la loro azienda compete.
- *Addetti alle vendite*: è importante ascoltare e trarre vantaggio dall'esperienza degli addetti alle vendite in quanto sono la figura rappresentante l'azienda più vicina al cliente finale e con cui quest'ultimo può avere un confronto diretto. Essi infatti sono un'importante risorsa e fonte di informazione in quanto recepiscono le preferenze e le lamentele del cliente di cui renderanno partecipe il team che si occupa dello sviluppo del prodotto tramite report settimanali se non quotidiani.
- *CAD e CAM*: l'utilizzo di CAD (computer aided design) e CAM (computer aided manufacturing) permette di tradurre rapidamente quanto recepito dal mercato in prodotti tangibili nel giro di poche settimane.

2.5.1.2 Virtual Integration

L'agile supply chain è connessa e integrata tramite informazioni condivise riguardanti la domanda reale in modo che tutti gli attori della catena, dalla fabbrica produttrice al confezionista fino al retailer, stiano lavorando basandosi sugli stessi dati. Per raggiungere tale risultato occorrono una stretta collaborazione tra azienda e fornitore, lo sviluppo condiviso del prodotto, l'utilizzo di un sistema comune e un alto grado di fiducia e trasparenza tra le parti. Fino a poco tempo fa erano pochissimi i retailer disposti a condividere i dati di vendita con i propri fornitori. Ora vi è una maggiore consapevolezza sull'importanza della partecipazione degli attori a monte della catena alle informazioni interne al fine di proporre il giusto mix di prodotto in negozio diminuendo il livello di scorte a magazzino.

I costi di transazione possono essere ridotti se le parti cooperanti sono preparate ad orientarsi verso una cogestione del magazzino (co-managed inventory: CMI); il CMI è un processo attraverso cui il fornitore collabora con il retailer nel gestire i flussi di prodotto fino al canale distributivo definendo congiuntamente i livelli di stock necessari. Feedback riguardanti i dati di vendita finali vengono trasmessi regolarmente al fornitore che utilizzerà l'informazione per pianificare il riassortimento. Un tale automatismo nella trasmissione dei dati, associabile ad una supply chain CR (Continuous replenishment), funziona specialmente quando la varietà di prodotto non è particolarmente elevata e la domanda è abbastanza stabile da permettere riassortimenti in-season.

2.5.1.3 Network-based

Le aziende agili utilizzano un'organizzazione flessibile con un vasto portfolio fornitori. Zara e Benetton hanno raggiunto alti livelli di reattività nei confronti del mercato lavorando a stretto contatto con numerosi produttori specializzati spesso di piccole dimensioni. La strategia di Zara, in particolare, è quella di condurre in-house tutte le operation che permettono efficienze di costo sfruttando le economie di scala (tintura, taglio, etichettatura e imballaggio). Tutte le attività produttive sono completate da una rete di più di trecento piccoli sub-contractor, ciascuno specializzato in una particolare fase del processo produttivo o tipologia di capo; questi lavorano esclusivamente per Inditex e in cambio ricevono il supporto tecnologico, finanziario e logistico necessario a rispettare i ritmi serrati e gli standard qualitativi dell'azienda.

Il ruolo del retailer in un agile network è quello di dirigere e coordinare una vasta rete di fornitori i cui membri cambieranno o assumeranno ruoli diversi a seconda delle esigenze di ogni particolare collezione.

2.5.1.4 Process Alignment

Una supply chain reattiva necessita di un alto livello di allineamento dei processi, sia interni sia esterni, che coinvolga tutti gli attori della catena da monte a valle. Lo scopo è quello di creare e coordinare flussi di materie prime, prodotti finiti e informazioni senza barriere o interruzioni, in cui non esistono ritardi dovuti a colli di bottiglia tra i differenti stadi della catena e in cui le transazioni avvengono senza la produzione e lo scambio di eccessiva documentazione.

Il processo di allineamento dei processi avviene principalmente attraverso software e piattaforme online che permettono alle diverse parti della catena di essere connesse anche se i loro sistemi interni possono essere molto diversi. In questo modo è possibile che organizzazioni geograficamente disperse e indipendenti in termini proprietari riescano ad agire come un unico business. Le aziende non competono più come entità se stanti ma come supply chain e avranno successo solamente quelle organizzazioni che riusciranno a strutturare, coordinare e gestire al meglio le relazioni all'interno della catena al fine di costruire un rapporto più stretto e reattivo con il cliente finale. La strada per conseguire un vantaggio sostenibile nel tempo consiste nel far leva sui punti di forza e sulle competenze specializzate dei membri della catena in modo da garantire una risposta reattiva al mercato.

2.5.2 *Agile vs. Lean*

Il termine "agility" non deve essere confuso con quello di "leanes".

Un approccio lean nei confronti della supply chain implica un focus sulla minimizzazione dei costi, sull'eliminazione degli sprechi o muda (termine giapponese che identifica attività inutili

o che non aggiungono valore o ancora improduttive) mentre un approccio agile posiziona il focus sulla flessibilità e la reattività della supply chain in modo da cogliere tempestivamente i cambiamenti e le opportunità provenienti dalla domanda.

Naylor et al. (1999) hanno fornito due utili definizioni dei due approcci:

- “Agility means using market knowledge and a virtual corporation to exploit profitable opportunities in a volatile marketplace”
- “Leanness means developing a value stream to eliminate all waste including time and to enable a level schedule”

Molte aziende che hanno adottato una produzione lean non hanno nessun elemento agile nella loro supply chain. La leanness può essere un elemento di agility in determinate circostanze ma da sola non permette all’organizzazione di cogliere con accuratezza i bisogni dei clienti più rapidamente.

Ha senso adottare un approccio lean quando la varietà della domanda è bassa, i volumi sono elevati e la domanda è prevedibile rendendo accettabile un orientamento forecast-driven mentre è più opportuno implementare un metodo agile in situazioni in cui la volatilità è elevata e quindi la prevedibilità della domanda è ridotta, la necessità di varietà è alta e di conseguenza il volume di ogni singola SKU (stock keeping unit) è più limitato.

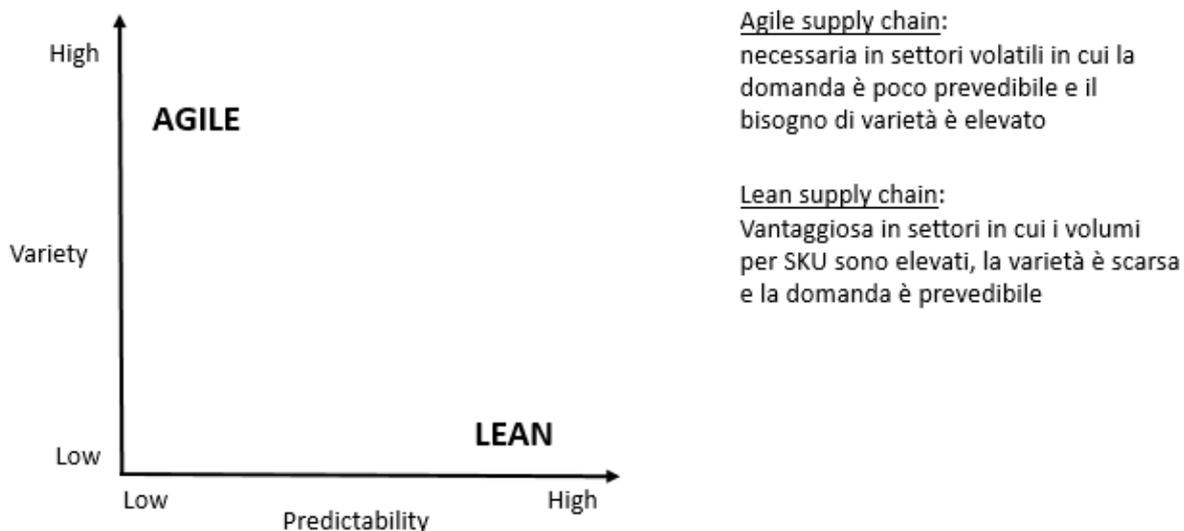


Figura 2.7 Agile vs. Lean

2.5.3 Strategie ibride lean/agile

In molti casi l’adozione di una strategia puramente agile o lean non risulta appropriata; in queste situazioni è opportuno combinare i due approcci attraverso una strategia ibrida o “leagile” (Naylor, Naim e Berry, 1997).

2.5.3.1 La regola di Pareto (o “legge 80/20”)

Dato che secondo il principio di Pareto l’80% del volume di venduto totale è generato solamente dal 20% degli articoli, la gestione di questi ultimi dovrà probabilmente differire da quella impiegata per il restante 80%. Il 20% avrà probabilmente una domanda più prevedibile e la sua produzione e distribuzione potranno essere gestite attraverso principi lean; il restante 80% è tipicamente meno prevedibile e richiederà una gestione più agile.

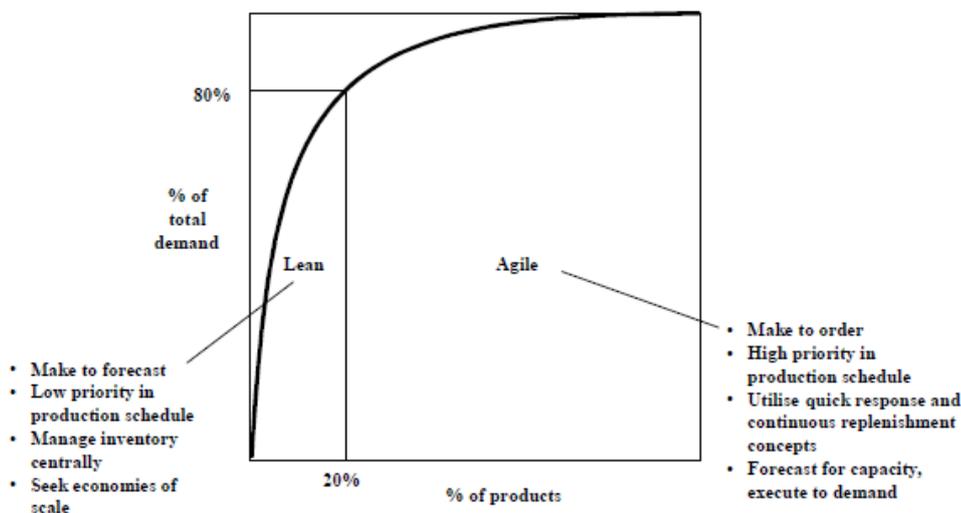


Figura 2.8 La legge 80/20 (Fonte: Christopher, 2001)

2.5.3.2 Il metodo del de-coupling point

Nella maggior parte delle supply chain il problema principale è rappresentato dalla scarsa visibilità della domanda reale a monte. Dato che esse sono composte da molti livelli intermedi tra il punto di produzione e il mercato finale, tendono ad essere forecast-driven invece di demand-driven.

Il punto in cui l’informazione sulla domanda reale viene trasmessa alla catena è chiamato de-coupling point e non deve essere confuso con il momento in cui viene recepito l’ordine; gli ordini sono infatti un’aggregazione della domanda spesso mal interpretata o distorta e colta con ritardo a causa delle decisioni assunte da attori intermediari. L’informazione sulla domanda reale riflette invece il più strettamente possibile quanto richiesto dal mercato finale in tempo reale.

La posizione del de-coupling point nella supply chain determina la forma in cui le scorte sono tenute a magazzino. Lo scopo è quello di tenere le scorte in forma generica attraverso prodotti semi-lavorati standard che verranno successivamente completati o assemblati solo una volta resa nota la domanda reale del cliente finale (metodo della “posticipazione” o del “rinvio”). La supply chain dovrebbe mantenere le scorte allo stadio di semi-lavorato il più a lungo possibile così da rendere le attività a monte della catena più fluide riducendo la varietà del prodotto e

rispondendo con maggiore rapidità e precisione al cliente finale limitando l'obsolescenza dello stock.

I vantaggi rappresentati da tale strategia sono principalmente tre:

- 1- La natura generica del magazzino permette di standardizzare i processi e i materiali nelle fasi a monte del de-coupling point
- 2- La flessibilità è maggiore poiché gli stessi componenti o semilavorati possono essere trasformati o incorporati in una moltitudine di prodotti finiti diversi aumentando l'ampiezza e la varietà dell'offerta.
- 3- La genericità delle scorte permette una maggiore facilità previsionale rispetto ai prodotti finiti.

Il prodotto può essere inoltre completato localmente al fine di personalizzarlo secondo le esigenze del mercato locale sfruttando i vantaggi delle economie di scala nelle fasi antecedenti il de-coupling point e permettendo di perseguire strategie di mass-costumisation negli step successivi: in questo modo vengono soddisfatte le richieste di personalizzazione dei clienti preservando l'efficienza della produzione di massa in termini di bassi costi di produzione.

Le aziende dovrebbero quindi utilizzare un approccio lean fino al de-coupling point e un approccio agile al di là di esso. Utilizzare il magazzino in forma generica e standard per posporre l'investimento finale sul prodotto finito e diminuire il rischio ad esso connesso, rende possibile sfruttare economie di scala basate sul volume attraverso la standardizzazione del prodotto. I flussi di prodotto fino al de-coupling point saranno forecast-driven mentre i successivi saranno guidati dalla domanda.

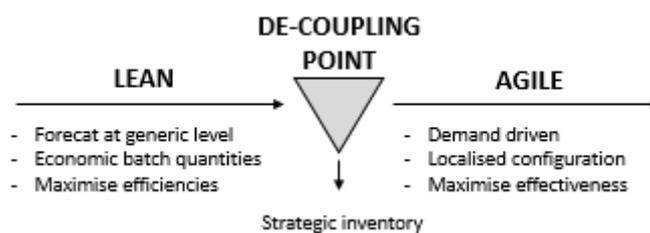


Figura 2.9 Il de-coupling point (Fonte: adattamento da Christopher, 2000)

Esistono in realtà due tipi di de-coupling point: il primo è materiale e dev'essere tenuto nella forma più generica possibile e in una posizione a valle della catena quanto più vicino al mercato finale. Il secondo è legato all'informazione e dovrebbe posizionarsi a monte della supply chain per mettere i membri della catena più lontani dal mercato finale a conoscenza di quanto richiesto dal cliente superando le distorsioni informative tipiche degli ordini generati dalle previsioni.

L'information de-coupling point è il punto d'incontro tra i dati relativi alla domanda reale e i dati previsionali; questi ultimi verranno adattati sulla base delle informazioni provenienti dal mercato finale e trasformati in ordini (Mason-Jones, Towill, 1999).

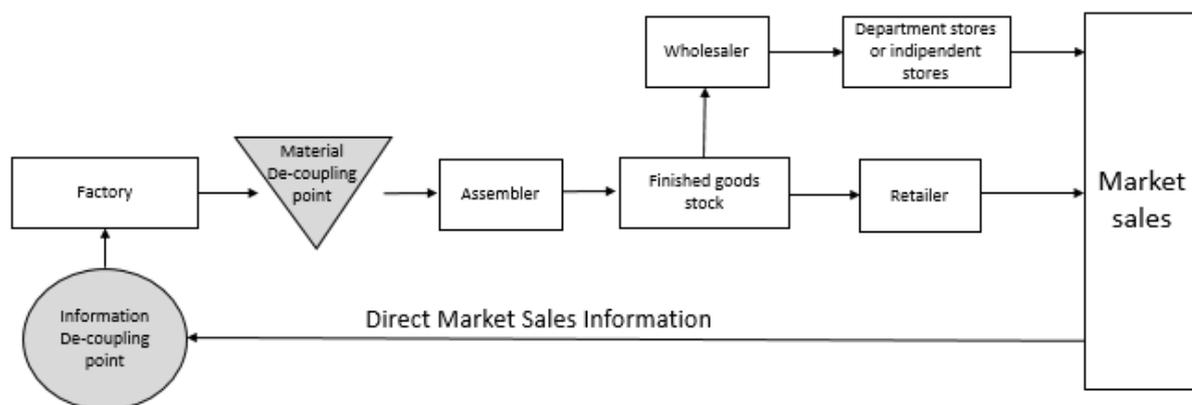


Figura 2.10 Material and Information de-coupling point (Fonte: adattamento da Mason-Jones and Towill, 1999)

Un esempio di applicazione del de-coupling point è rappresentato da Benetton: il brand produce elevati volumi di capi basici nello stesso colore naturale e neutro posponendo in questo modo la decisione riguardante le varianti colore in modo da cogliere con maggiore precisione i trend e rispondere velocemente alle richieste del cliente (strategia “tinto in capo”). Benetton segue un approccio lean forecast-based per la produzione dei capi arrestando il processo prima della tintura. Data l'imprevedibilità dei trend legati ai colori, il brand decide di adottare una strategia agile per completare il prodotto in modo da rispondere in modo reattivo alle esigenze del mercato riducendo significativamente gli errori previsionali.

2.5.3.3 Articoli continuativi e moda

Sulla base del ciclo di vita del prodotto e dei suoi contenuti stilistici, gli articoli possono essere suddivisi nelle seguenti categorie (Perry, Fernie, Wood, 2014; Clark, 2015):

- *Articoli continuativi/basici*: prodotti aventi un ciclo di vita superiore alle venti settimane. Questi includono capi basici e iconici, concepiti sin dalla fase iniziale per restare sul mercato per diversi anni, e articoli carry-over, inizialmente introdotti in collezione come stagionali ma, dato il successo riscontrato, riproposti nelle stagioni successive senza modifiche o con variazioni minime.
- *Articoli stagionali*: prodotti aventi un ciclo di vita di circa venti settimane (una stagione) che interpretano i trend del momento.
- *Articoli moda*: prodotti aventi un ciclo di vita di circa dieci settimane se non meno e che presentano un alto contenuto stilistico, espressione diretta delle tendenze moda correnti (cruise collection, fashion capsule, articoli fast fashion, ...)

Le linee continuative o basiche si collocano in un mercato estremamente competitivo a causa della diffusa disponibilità del tipo di prodotto e della facilità di riproduzione data dal semplice design e dai minimi cambiamenti da una stagione all'altra. Il prezzo è un fattore decisivo nel momento dell'acquisto e per questo l'attenzione nella produzione di questi prodotti è concentrata sul costo; in questo caso, l'adozione di una lean supply chain sembra appropriata al fine di ottenere economie di scala eliminando gli sprechi nella catena. La relativa stabilità, ripetitività e prevedibilità della domanda permettono di pianificare le vendite con largo anticipo basandosi sui dati di vendita storici. Questi articoli dovrebbero essere prodotti in regioni a bassi costi manifatturieri in quanto l'anticipo previsionale permette di poter gestire lead-time più lunghi.

I prodotti moda, al contrario, si confrontano con una domanda molto più volatile, con cicli di vita del prodotto sempre più brevi e una minore sensibilità al prezzo; tali condizioni non permettono di poter prevedere e quindi pianificare la domanda con largo anticipo richiedendo l'adozione di un approccio agile della supply chain in modo da garantire una maggiore flessibilità e reattività al mercato riducendo i lead-time. Gli articoli moda dovrebbero essere fabbricati o ultimati (de-coupling point) localmente in modo da essere il più vicino possibile al mercato finale e poterne cogliere con prontezza cambiamenti e richieste. Nonostante i maggiori costi manifatturieri dei mercati locali, i vantaggi per la supply chain possono essere notevoli e superare lo svantaggio dovuto al costo. Dato il breve ciclo di vita del prodotto, vengono ordinati piccoli lotti in modo da coprire la breve finestra di vendita dell'articolo senza incorrere in situazioni di overstocking.

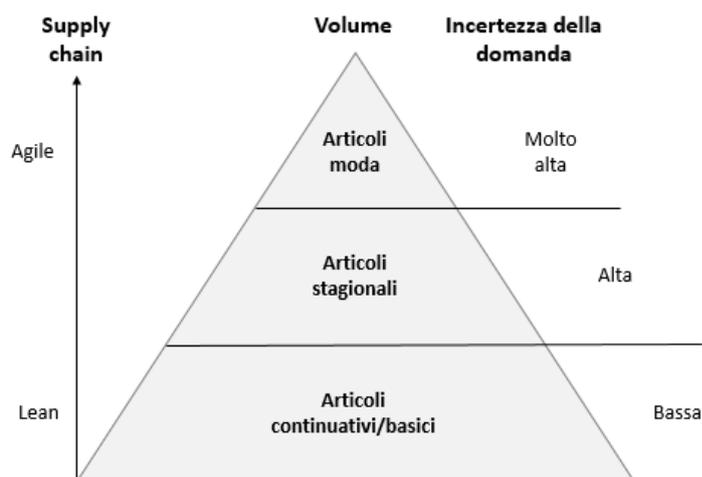


Figura 2.11 Rapporto tra approccio alla supply chain e categorie di prodotto/incertezza della domanda (Fonte: Perrie, Fernie and Wood, 2014)

I tre modelli ibridi presentati sono complementari e, in base alle situazioni e alla tipologia di prodotto, ciascuno di essi dovrà essere adottato in modo da rispondere, attraverso la combinazione più opportuna di lean e agile, alle esigenze della supply chain e del mercato.

Tabella 2.1 Sintesi dei tre modelli leagile (Fonte: adattamento da Christopher, 2001)

Strategie ibride	Descrizione	Appropriate condizioni di mercato e contesto operativo
Pareto 80/20	Utilizzo di metodi lean per gli articoli che vendono i volumi maggiori (20) e di metodi agile per le linee restanti (80)	Alto livello di varietà e domanda non proporzionata tra i diversi articoli che compongono l'intera offerta
De-coupling point	Mantenimento di un approccio lean fino al de-coupling point e agile nelle fasi successive	Possibilità di modulare la produzione o di inserire un livello intermedio di stock e ritardare il completamento finale del prodotto e la sua distribuzione
Articoli continuativi, stagionali e moda	Gestione degli articoli caratterizzati da vendite prevedibili attraverso strategie lean e utilizzo dei principi agile per gli elementi la cui domanda è caratterizzata da una maggiore volatilità e imprevedibilità	Disponibilità di dati di vendita storici affidabili per quanto riguarda gli articoli continuativi e di fornitori locali flessibili in grado di fornire lotti molto ridotti per quanto riguarda gli articoli moda

2.6. La rilevanza della supply chain nella costruzione del brand

Negli ultimi decenni il settore moda si è concentrato in modo particolare sulla costruzione e promozione del brand, il quale non viene identificato da un prodotto specifico o da una collezione particolare ma da tutto ciò che un'azienda fa' al fine di creare una precisa identità o contesto nella mente del cliente finale (Brun, Castelli, 2014). Infatti, nel settore moda, il "value for the end user" non è espresso solo in termini di caratteristiche tangibili del prodotto ma anche e soprattutto dagli aspetti emozionali e i contenuti intangibili trasmessi dal brand; di conseguenza il successo dell'azienda dipende nella maggioranza dei casi dalla capacità di allineare la sostanza, data dalle operation, all'immagine percepita dai clienti.

"Se non sei un brand sei una commodity. In questo caso i prezzi sono tutto e i produttori a basso costo sono gli unici vincitori" (Kotler, 2003). Per un'azienda moda il brand diventa la ragione per giustificare un premium price (prezzo superiore a quello medio del mercato) grazie alla sua reputazione e alla soddisfazione psicologica che fornisce al cliente (Davies, 1992). In particolare nel lusso, le strategie di branding sono ormai considerate cruciali e avvengono attraverso la creazione di una solida "brand equity", definita dal Marketing Science Institute come un insieme di associazioni e comportamenti che permette al marchio di ottenere maggiori

volumi e margini di quelli che guadagnerebbe in assenza del nome del brand fornendo allo stesso tempo un solido e sostenibile vantaggio nei confronti della concorrenza, coerente con la “brand image”, insieme di fasi tra cui la scelta del target di riferimento, la definizione dell’identità del brand e la sua traduzione in caratteristiche visibili del prodotto che hanno lo scopo di accrescerne la reputazione (Brun, Castelli, 2014).

Nonostante sia indubbio che il raggiungimento dell’appropriato posizionamento del brand e la costruzione della sua reputazione siano condizioni necessarie per il successo di un’azienda moda, in modo assoluto nel mercato del lusso, la rilevanza dei processi che si svolgono al di là dell’apparenza (operation e supply chain) sta progressivamente diventando sempre più riconosciuta così come il fatto che il marketing da solo non può garantire una stabilità nel lungo periodo (Christopher, 2007); è infatti necessario fornire dimostrazioni tangibili di eccellenza per sostenere e soddisfare le aspettative create dal brand. In favore di tale posizione si è pronunciato uno dei più importanti esponenti del modo del lusso, Bernard Arnault (CEO del gruppo LVMH), il quale ha dichiarato in occasione dell’International Herald Tribune’s Luxury Business Conference del 2007: “Gli standard elevati possono e devono essere mantenuti lungo tutta la supply chain, dalla produzione alla distribuzione nei negozi”.

Sono numerose le sfide che il supply chain management (SCM) si trova ad affrontare in risposta ai cambiamenti che sta vivendo il mercato moda negli ultimi anni e in particolare il mercato del lusso:

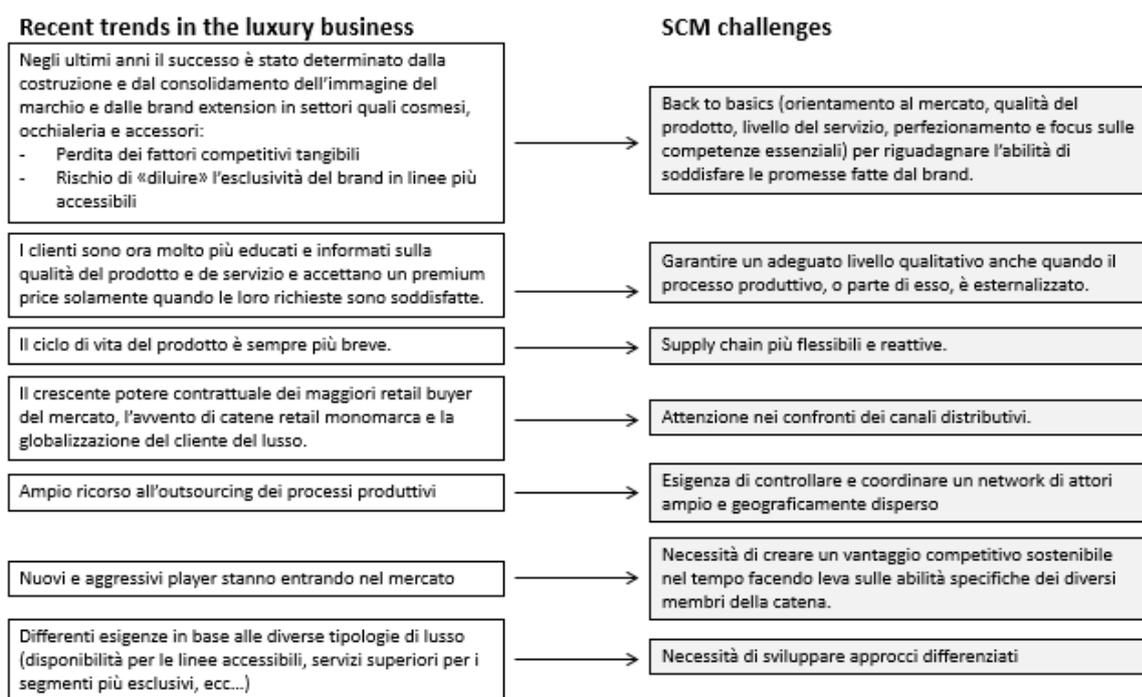


Figura 2.12 Le sfide della supply chain nel luxury business (Fonte: adattamento da Brun, Castelli, 2014)

Conclusione

Un requisito imprescindibile per l'adozione del "See now, buy now" model nella sua forma più innovativa è rappresentato dal sostegno di una solida, flessibile e reattiva supply chain il cui focus deve essere orientato a soddisfare, nel minor tempo possibile, le richieste e le esigenze dei clienti finali.

Grazie ad una opportuna e ponderata combinazione di strategie lean e agile, in particolare in base alle diverse categorie di prodotto che compongono l'offerta (articoli continuativi, stagionali e moda) e alla posizione del de-coupling point all'interno della catena, l'organizzazione dovrà essere in grado di trovare il giusto equilibrio per rispondere alle esigenze stilistiche e qualitative del cliente con estrema rapidità in modo da poter trarre profitto dal proprio investimento nello sviluppo del prodotto, limitando le imitazioni e gratificando il cliente nel momento in cui il suo interesse è nel pieno della sua intensità grazie al clamore e all'entusiasmo creati dalla sfilata, aumentando in questo modo le vendite full-price.

Mentre la produzione degli articoli continuativi e iconici del brand potrà essere pianificata con il tradizionale anticipo adottando una strategia lean forecast-based, grazie alla relativa prevedibilità, stabilità e ripetitività che caratterizzano la loro domanda e alla disponibilità di affidabili dati di vendita storici, l'iter produttivo degli articoli stagionali, ed in particolare moda, dovrà prevedere una calibrata combinazione dei due approcci lean e agile e un opportuno posizionamento del de-coupling point. Lo slittamento di quest'ultimo nelle fasi più a valle della catena e composto da scorte nella loro forma più generica, conferisce un notevole e fondamentale vantaggio in termini di flessibilità e reattività, grazie alla possibilità di convertire le materie prime in una moltitudine di prodotti finiti, e di minore dipendenza dai dati previsionali. Le previsioni saranno limitate agli aspetti quantitativi delle materie prime, come tessuti e componenti, riducendone notevolmente il rischio, mentre il completamento del prodotto verrà dettato direttamente dalla domanda reale sulla base degli ordini wholesale ma soprattutto delle reazioni immediatamente successive ai fashion show diffuse e comunicate attraverso i social network dai più noti web influencer. La collocazione del de-coupling point lungo la catena dipenderà dal livello di integrazione e trasparenza che l'azienda sarà in grado di costruire e coordinare tra i diversi attori della supply chain attraverso il supporto di software condivisi o di trasversali piattaforme online in grado di rendere il più scorrevole e immediato possibile il flusso di informazioni dal mercato finale fino al de-coupling point.

Un tale modello di supply chain mette molto sotto pressione il ruolo del designer il quale potrà decidere con il tradizionale anticipo solamente i materiali, le lavorazioni e i componenti di base della collezione; egli dovrà ultimare lo sviluppo dei modelli a ridosso della presentazione della collezione per meglio cogliere i segnali e le tendenze provenienti dal mercato e dovrà essere pronto ad eventuali cambiamenti dell'ultimo minuto per aggiustare quanto fatto sfilare sulla passerella in base alle reazioni di clienti e web, trasmettendo poi l'informazione alle fasi più a monte della supply chain.

Permettendo di evitare l'adozione di modelli che per molti aspetti rappresentano un ritorno al passato (CFDA model), la costruzione di una supply chain reattiva e consumer-oriented permette l'attuazione di un "See now, buy now" model che trae un essenziale vantaggio dai feedback forniti dal web e, in particolare, dai principali social network i quali smettono di essere considerati una minaccia a causa della fuga di immagini e informazioni e anzi, proprio per tali motivi, vengono ora reputati una risorsa.

L'adozione di una catena reattiva, in grado di reagire in maniera opportuna e rapida alle richieste del mercato, emerge come la soluzione più idonea e al passo con i tempi per rispondere ad un settore la cui domanda è sempre più imprevedibile e in continua evoluzione, consentendo al "See now, buy now" model di riscuotere il meritato successo grazie al supporto, dietro le quinte, di una catena pronta, flessibile e coerente con quanto promesso dal brand.

L'adozione del "See now, buy now" model rappresenta uno sconvolgimento nel mondo della moda in cui l'allineamento del calendario delle sfilate con l'effettivo periodo di vendita della collezione e l'immediata disponibilità di quest'ultima all'acquisto rappresentano solamente i suoi aspetti più superficiali. La vera e profonda rivoluzione riguarda i processi che sostengono il modello dietro le quinte attraverso il "Buy now, build now" e quindi tramite il radicale ripensamento della struttura della supply chain la quale dovrà trasformarsi in una catena in cui tutte le fasi sono indirizzate alla soddisfazione del cliente finale con un tempismo coerente alle sue esigenze.¹

¹ N. parole elaborato: 13.148

Riferimenti bibliografici

BINI, V., 2011. *La supply chain della moda - Strumenti per la gestione globale dell'impresa: dallo sviluppo del prodotto al negozio*. Milano: Franco Angeli s.r.l.

BRUN, A., CASTELLI, C., 2008. Supply chain strategy in the fashion industry: Developing a portfolio model depending on product, retail channel and brand. *Int. J. Production Economics*, 116 (2), 169-181.

CARUCCIO, M., 2016. Passerelle in poltrona. *Pambianconews* [online]. Disponibile su <<http://www.pambianconews.com/2016/02/24/passerelle-in-poltrona-191564/>> [Data di Accesso: 03/07/2016].

CHOUDHRY, T., 2016. Raf Simons on how the relentless pace of fashion is killing creativity and the joy of his fabric design sideline. *The Telegraph* [online]. Disponibile su <<http://www.telegraph.co.uk/luxury/design/raf-simons-on-how-the-relentless-pace-of-fashion-is-killing-crea/>> [Data di Accesso: 03/07/2016].

CHRISTOPHER, M., 2000. The Agile Supply Chain: Competing in Volatile Markets. *Industrial Marketing Management*, 29 (1), 37-44.

CHRISTOPHER, M., LOWSON, R., PECK, H., 2004. Creating Agile Supply Chains in the Fashion Industry. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 32 (8), 367-376.

CHRISTOPHER, M., TOWILL, D., 2001. An Integrated Model for the Design of Agile Supply Chains. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 31 (4), 235-246.

CIETTA, E., ROSSI, P., 2016. See now, buy now runway shows & slow fashion: and supposing it suits “made in Italy” to jump on the band wagon? *Researchgate* [online]. Disponibile su <<https://www.researchgate.net/publication/305975428>>

CLARK, J., 2015. *Fashion Merchandising: Principles and Practice*. London: Palgrave Macmillan.

CONLON, S., 2016. PFW Says No To New Shows Model. *Vogue* [online]. Disponibile su <<http://www.vogue.co.uk/news/2016/02/24/paris-fashion-week-federation-says-no-to-see-now-buy-now>> [Data di Accesso: 14/07/2016].

COUNCIL OF FASHION DESIGNERS OF AMERICA, 2016. *The Results are in: Examining the Future of New York Fashion Week* [pdf]. Disponibile su <<http://cfda.com/wp-content/uploads/2016/03/CFDA-Main-Article-VF.pdf>>

DAHLEN, A., 2012. Fast Fashion – Zara and Ethics. *Culture of Design* [online]. Disponibile su <<https://cultureofdesign.wordpress.com/2012/03/20/fast-fashion-zara-and-ethics-by-andrea-dahlen/>> [Data di Accesso: 03/07/2016].

FERNIE, J., SPARKS, L., 2014. *Logistics and Retail Management: Emerging issues and new challenges in the retail supply chain*. London: Kogan Page Limited.

FRAIMAN, N., SINGH, M., PARIS, C., ARRINGTON, L., 2010. Zara Case Study. *Columbia Business School*

FRIEDMAN, V., 2015. Alber Elbaz Leaving Lanvin as Fashion’s Slippery Slope Claims Another Designer. *The New York Times* [online]. Disponibile su <<http://www.nytimes.com/2015/10/29/fashion/fashion-creates-a-slippery-slope-of-designer-departures.html>> [Data di Accesso: 03/07/2016].

HINES, T., 2000. *Supply Chain Management – Strategies, Structure and Relationships*. London: Checkmate Business Books

JACKSON, T., SHAW, D., 2001. *Mastering Fashion Buying and Merchandise Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

JUTTNER, U., CHRISTOPHER, M., BAKER, S., 2007. Demand Chain Management – Integrating marketing and Supply Chain Management. *Industrial Marketing Management*, 36 (3), 377-392.

KOTLER, P., KELLER, K., ANCARANI F., COSTABILE M., 2012. *Marketing Management*. Milano, Torino: Pearson Italia

MAGNUSDOTTIR, A., 2016. “Buy Now, Build Now” is the Real Revolution. *Businessoffashion* [online]. Disponibile su <<https://www.businessoffashion.com/articles/opinion/op-ed-buy-now-build-now-is-the-real-revolution>> [Data di Accesso: 03/07/2016].

MANCINELLI, A. 2016. Heidi Slimane lascia Saint Laurent: perché? *Marieclaire* [online]. Disponibile su <<http://www.marieclaire.it/Moda/IblogdiAntonioMancinelli/PercheHediSlimanelasciaSaintLaurent>> [Data di Accesso: 03/07/2016].

MASON-JONES, R., TOWILL, D.R., 1999. Using the Information Decoupling Point to Improve Supply Chain Performance. *The International Journal of Logistics Management*, 10 (2), 13-26.

MATZEU, E., 2015. Gli ultimi giorni di Alexander Wang. *Il Post* [online]. Disponibile su <<http://www.ilpost.it/2015/09/17/balenciaga-alexander-wang/>> [Data di Accesso: 03/07/2016].

MATZEU, E., 2015. Lanvin ha licenziato Alber Elbaz. *Il Post* [online]. Disponibile su <<http://www.ilpost.it/2015/10/29/lanvin-licenziato-alber-elbaz/>> [Data di Accesso: 03/07/2016].

MORAND, P., 2016. The Problem With “Buy Now”. *Businessoffashion* [online]. Disponibile su < <https://www.businessoffashion.com/articles/opinion/op-ed-the-problem-with-buy-now>> [Data di Accesso: 03/07/2016].

NAYLOR, J.B., NAIM, M.M., BERRY, D., 1999. Leagility: Integrating the lean and agile manufacturing paradigms in the total supply chain. *Int. J. Production Economics*, 62 (1-2), 107-118.

REDAELLI, L., 2016. Buyer al bivio sfilate. . *Pambianconews* [online]. Disponibile su <<http://www.pambianconews.com/2016/02/24/buyer-al-bivio-sfilate-191574/>> [Data di Accesso: 03/07/2016].

SCIOLA, G., 2016. NY, luxury revolution. *Pambianconews* [online]. Disponibile su <<http://www.pambianconews.com/2016/02/24/ny-luxury-revolution-191556/>> [Data di Accesso: 08/08/2016].

VENEZIANI, M.A., 2016. Sfilate: Vendere subito i capi? La rivoluzione può attendere. *Corriere della Sera* [online]. Disponibile su < <http://www.corriere.it/moda/news/16-febbraio-20/sfilate-vendere-subito-capi-rivoluzione-puo-attendere-62f2b4b6-d7e9-11e5-afdf-d68b3faa1595.shtml>> [Data di Accesso: 13/07/2016].