

Vittorio Bini

# La supply chain della moda

Strumenti per la gestione globale  
dell'impresa: dallo sviluppo del prodotto  
al negozio

MANAGEMENT

TOOLS

FrancoAngeli

# MANAGEMENT TOOLS

*Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori*

---

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Vittorio Bini

## **La supply chain della moda**

Strumenti per la gestione globale  
dell'impresa: dallo sviluppo del prodotto  
al negozio

 **FrancoAngeli**

**TOOLS**

Chi volesse contattare l'autore potrà farlo scrivendo a: [vittorio\\_bini@libero.it](mailto:vittorio_bini@libero.it)

*Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini*

Copyright © 2011 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

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

---

# Indice

**Introduzione** pag. 11

**Parte prima**  
**Alcune distinzioni preliminari**

<b>1. L'abbigliamento e la moda</b>	»	23
1. La moda	»	23
2. Il continuativo	»	24
<b>2. Il programmato</b>	»	28
1. I tempi del programmato	»	28
2. La continuità di produzione	»	29
3. Le fasi di lavoro	»	31
4. Il <i>timing</i> delle fasi di lavoro	»	32
<b>3. Il fast fashion o pronto moda</b>	»	38
1. Caratteristiche del settore	»	38
2. Zara e H&M	»	41
3. Tendenze di settore	»	42
Il caso Kor@Kor	»	43

**Parte seconda**  
**Struttura generale di un'azienda di abbigliamento**

<b>4. Lo stile</b>	»	51
1. Caratteristiche e specificità dell'attività stilistica	»	51
2. Stile e operation	»	52

3.	Il processo di creazione stilistica	pag.	53
3.1.	Studio delle tendenze di mercato e creatività nel rispetto dei canoni stilistici del marchio	»	53
3.2.	Definizione della struttura della collezione	»	54
3.3.	Scelta dei materiali, disegno dei modelli e prototipia	»	56
3.4.	Scelta finale e fabbricazione dei campionari	»	58
4.	Programmazione dei tempi e delle risorse dello stile	»	58
5.	Il bilanciamento delle risorse dello stile	»	61
<b>5.</b>	<b>Industrializzazione del prodotto</b>	»	63
1.	Documenti di industrializzazione	»	65
2.	Tempi e costi di produzione	»	68
<b>6.</b>	<b>Le vendite</b>	»	71
1.	Organizzazione generale	»	71
2.	Il budget di vendita	»	73
3.	Fissazione delle date di inizio e chiusura vendite	»	75
4.	Analisi delle date di consegna richieste dalla clientela	»	76
5.	Gli strumenti di vendita	»	79
6.	I canali di vendita	»	80
6.1.	<i>Department store</i>	»	80
6.2.	<i>I corner o shop in shop</i>	»	81
6.3.	Boutique multimarca	»	82
6.4.	Negozi monomarca o <i>company store</i>	»	83
6.5.	Outlet	»	84
6.6.	I siti web	»	85
6.7.	Le diffusioni	»	86
7.	Le diverse forme di vendita e la loro dinamica	»	86
8.	Il procedimento di acquisto dei <i>buyer</i>	»	88
9.	I riassortimenti	»	90
10.	Gli articoli non sono tutti uguali	»	91
<b>7.</b>	<b>La previsione e l'analisi della domanda</b>	»	93
1.	Previsioni su dati storici noti e ignoti	»	93
2.	Previsioni e proiezioni	»	95
3.	Diversità tra domanda e venduto	»	96
4.	Livello di rischio per tipo di prodotto e cliente	»	96
5.	Metodi di elaborazione dei budget per <i>wholesale</i> e <i>retail</i>	»	98
6.	Elaborazione dei dati storici	»	102
7.	Stagionalità	»	106
8.	Depurazione da dati fuorvianti	»	108
9.	Proiezioni	»	110

10. Le previsioni e le proiezioni degli articoli moda	pag.	113
11. L'utilità delle previsioni del prodotto moda	»	114
<b>8. Gli acquisti</b>	»	117
1. L'MRP	»	117
2. L'ERP	»	123
3. Il JIT	»	124
4. Determinazione delle quantità da ordinare in base al venduto o alla scorta di magazzino	»	125
5. Determinazione della domanda finale su cui calcolare il fabbisogno	»	127
5.1. Trend	»	127
5.2. Stagionalità	»	128
6. Determinazione delle date di ordine per ordini sul ven- duto o per il magazzino	»	129
7. Le caratteristiche dei fornitori	»	131
8. La performance dei fornitori	»	132
9. La valutazione dei fornitori	»	134
9.1. Velocità	»	134
9.2. Qualità	»	135
9.3. Affidabilità	»	136
9.4. Flessibilità	»	137
9.5. Creatività	»	138
9.6. Costo	»	140
9.7. Valutazione complessiva del fornitore	»	141
10. Determinazione del livello di fornitura adeguato	»	142
11. Determinazione dei quantitativi di fornitura opportuni	»	143
12. Quantità e frequenza degli ordini	»	145
13. Le informazioni al fornitore	»	146
<b>9. La produzione</b>	»	148
1. Le organizzazioni produttive	»	149
2. <i>Job shop</i>	»	152
3. I bilanciamenti dei tempi di produzione	»	153
4. Produzione a lotti	»	155
5. Il <i>set up</i> delle linee di produzione	»	156
6. La riduzione dei tempi di <i>set up</i>	»	158
7. Il bilanciamento delle fasi di produzione nell'abbiglia- mento	»	160
8. La produzione di massa	»	162
9. La produzione continua	»	163
10. La tecnologia di base della produzione di abbigliamento	»	163



11. I materiali	pag. 164
11.1. Le fibre e i filati	» 164
11.2. I tessuti	» 166
11.2.1. Caratteristiche di alcuni tessuti comuni	» 167
12. Il controllo dei materiali e la qualità	» 168
13. La determinazione del campione corretto	» 169
14. Il taglio	» 173
15. La tessitura nella maglieria	» 175
16. Il cucito	» 176
17. La programmazione del lavoro	» 177
17.1. L'impostazione della programmazione generale	» 177
17.2. La determinazione della capacità produttiva necessaria	» 179
17.3. La programmazione della produzione per modello e data di consegna	» 179
17.4. I criteri di priorità di produzione e di consegna	» 183
17.5. Produzione in linea e in parallelo	» 185
17.6. La produzione per il magazzino	» 186
17.7. La produzione del pronto moda	» 187
17.8. Come gestire la variabilità dei volumi produttivi	» 187
17.9. La programmazione di produzione in base alle disponibilità e agli ordini di materie prime	» 192
17.10. Sintesi delle variabili che determinano la programmazione di produzione	» 194
18. Il controllo della produzione	» 196
19. La produttività	» 200
20. La riduzione dei tempi improduttivi	» 202
21. L'efficienza come prodotto delle performance	» 207
22. Il coordinamento dell'attività produttiva con il resto della supply chain	» 209
23. Quanto e quando produrre	» 210
24. Il controllo della supply chain complessiva	» 211
25. Analisi delle scorte	» 214
26. La lentezza decisionale come ostacolo all'efficienza	» 217
27. L'analisi corretta delle informazioni	» 218
28. Il bilanciamento delle attività della supply chain complessiva	» 219
29. Aspetti organizzativi del controllo	» 221
Il caso La Perla	» 223
La programmazione di produzione. Il caso Malo	» 227

<b>10. La <i>lean production</i> nell'abbigliamento</b>	pag.	232
1. Concetti di base	»	233
2. La <i>lean</i> come coordinamento	»	236
3. La <i>lean</i> e i servizi	»	237
Il caso Vicini-Zanotti	»	240
<b>11. Il <i>customer service</i></b>	»	246
1. Funzioni principali	»	246
2. Aspetti di base dell'attività	»	248
3. L'importanza del <i>customer service</i> per l'assortimento del <i>retail</i> monomarca	»	250
<b>12. La <i>logistica</i></b>	»	253
1. L'organizzazione generale del magazzino	»	253
2. La mappatura del magazzino	»	255
3. Fasi di lavoro	»	257
4. L'importanza dei magazzini	»	259
5. La programmazione dei magazzini	»	260
6. Il valore in stock	»	264
7. Il <i>sorter</i>	»	265
8. La sicurezza di magazzino	»	266
9. Il <i>packaging</i>	»	266
10. Le spedizioni	»	267
10.1. Il <i>packing list</i>	»	267
10.2. Spedizioni nazionali e internazionali	»	267
10.3. Sicurezza e tracciabilità	»	268
10.4. Modalità di computo delle tariffe	»	269
Il caso Guess	»	270
<b>13. Le <i>operation nel retail</i></b>	»	274
1. La scelta della location	»	275
2. Il layout di negozio	»	277
3. L'esposizione e l'assortimento	»	281
4. La <i>logistica</i> e il processo di acquisto	»	283
5. Un caso particolare: gli outlet	»	284
Il caso Logital	»	286
<b>Glossario</b>	»	289



---

## Introduzione

*Non è il più forte della specie a sopravvivere,  
né il più intelligente, ma il più reattivo al  
cambiamento.*

Charles Darwin

Durante i miei insegnamenti di gestione operativa delle aziende di moda ai master di fashion management, mi viene spesso chiesto dagli studenti un testo di riferimento su cui rivedere i concetti sviluppati in aula.

Esistono ottimi volumi sulla moda, ma limitati a singoli argomenti come la gestione dei negozi, la logistica, la previsione della domanda, il visual merchandising o altro.

Allo stesso tempo sono disponibili libri importanti sulla supply chain, in particolare anglosassoni, che trattano però le operation in modo generale, senza dedicarsi a settori specifici.

Da qui la volontà di produrre un testo che approfondisca i criteri della gestione complessiva delle aziende del fashion, dell'abbigliamento e degli accessori.

Come si vedrà nel corso del lavoro, quest'attività presenta specificità molto spinte, che talvolta richiedono sensibilità, approcci e metodi del tutto particolari.

### *Complessità e velocità*

Il tessile-abbigliamento deve ideare, industrializzare, vendere, produrre e consegnare un prodotto come ogni altro settore industriale. La dinamica del prodotto è però particolare, perché il ciclo di vita è limitato a pochi mesi, se non a settimane, mentre molti altri beni industriali restano in produzione e vendita per periodi assai lunghi.

Un capo di Zara, per esempio, nasce, viene prodotto e venduto in un solo mese. Poi viene sostituito da un altro. Un'automobile, un PC, un tavolo o una confezione di pasta durano invece anni prima di essere sostituiti da nuovi modelli.

Un'azienda di automobili o di computer costruisce prodotti assai più complessi dell'abbigliamento, ma generalmente offre pochi modelli, mentre un marchio di moda può avere in vendita nello stesso momento centi-

naia di articoli diversi. Non è facile seguire tanti modelli e prevederne le vendite, come non è facile essere veloci nella loro creazione e consegna. Non c'è moda senza velocità: velocità nel capire il mercato, nel creare, produrre e distribuire.

La velocità nel capire il mercato è patrimonio degli stilisti, delle donne e degli uomini di marketing e degli imprenditori. La rapidità nel creare, produrre e distribuire è invece competenza e responsabilità delle supply chain, delle operation e della logistica.

Essere veloci significa dare a un mercato molto mutevole ciò che vuole nel momento in cui lo vuole. Significa ridurre i rischi di sbagliare prodotto, perché più velocemente si produce, più tardi è possibile fare previsioni di vendita, aumentandone in questo modo l'affidabilità. Significa riassortire i negozi con ciò che il mercato chiede, evitando di perdere vendite.

#### *Varietà*

Un altro aspetto che va sempre tenuto presente quando ci si avvicina al settore "moda" è che con questo termine (o con l'equivalente termine "fashion") si indicano categorie molto diverse per origine e natura. Vestiti, calzature, pelletteria e accessori richiedono criteri di gestione e professionalità specifiche.

Fondamentale è inoltre notare che, sebbene la "moda" e l'"abbigliamento" si occupino dello stesso tipo di prodotto, lo interpretano in modo diverso per rispondere a esigenze differenti.

"Moda" significa infatti breve durata, emozione transitoria, ricerca di novità e di immagine, abiti dalle fogge particolari o dal colore di tendenza.

"Abbigliamento" è invece tradizione e durata, è il capo classico sempre attuale, è la giacca da uomo blu a tre bottoni o il tailleur femminile cammello.

Si tratta di articoli della stessa categoria merceologica che spesso usano gli stessi materiali, che vengono prodotti con gli stessi metodi produttivi, che talvolta sono venduti negli stessi negozi, ma che seguono logiche assolutamente diverse. Più veloci e rischiose le prime; più lente, sicure, ma anche meno capaci di catturare emozione e talvolta vendite le seconde.

Anche il tipo di cliente è assai diverso, poiché diverse sono le esigenze e le situazioni d'uso. Chi acquista un capo di moda lo fa per piacere, quasi per gioco, ben sapendo che compra qualcosa che cesserà di usare in tempi relativamente brevi. Chi sceglie un capo d'abbigliamento lo fa per dotarsi di un prodotto non emozionale ma necessario, che probabilmente lo accompagnerà per lungo tempo.

È ovvio quindi che nel primo caso fondamentale è il contenuto emozionale del prodotto, mentre nel secondo lo sono l'aspetto tecnico e il rapporto qualità/prezzo.

### *Outsourcing*

Un altro aspetto che distingue il settore moda da altri business è il notevole cambiamento produttivo che ha avuto luogo al suo interno negli ultimi vent'anni. Tutto il mondo è cambiato radicalmente in questo periodo, ma il fashion ha rivisto dalle basi il suo modo di essere e operare, passando dalle fabbriche integrate all'outsourcing quasi totale. Sono ben poche le aziende che oggi comprano ancora le materie prime, le ricevono nei loro stabilimenti, eseguono le produzioni e poi consegnano il prodotto finale. La maggior parte commissiona i capi finiti a enti esterni, che si occupano di tutta la catena produttiva, dall'acquisto di materiali in poi.

Quando si parla di "outsourcing" non si deve pensare unicamente alla produzione in Cina o in altri paesi lontani. Spesso il processo avviene anche nel paese d'origine dell'azienda ideatrice del prodotto, presso laboratori locali. Questo fenomeno, chiaramente spinto dalla volontà di ridurre i costi, non comporta necessariamente una riduzione di qualità, come spesso si pensa, perché gli enti a cui è delegata la produzione sono sovente assistiti e controllati dalle case madri. Talvolta tra di essi esistono collaborazioni e compartecipazioni molto strette.

Ciò nonostante, diverse aziende di alto livello che vogliono seguire e monitorare direttamente la qualità produttiva e il servizio al cliente, producono direttamente almeno quelle linee i cui prezzi possono sopportare i maggiori costi di fabbricazione in sede.

L'outsourcing in paesi del Far East è talvolta necessario per evitare i forti dazi di ingresso che renderebbero troppo cari i prodotti importati. Producendo in loco si evitano questi sovrapprezzi e si ottiene maggiore concorrenzialità.

### *Far East*

Fino agli anni Ottanta i grandi attori del sistema moda erano due: l'Europa e gli Stati Uniti. L'Europa era la culla della creazione e della produzione e un grande mercato di sbocco. Gli Usa erano un potentissimo mercato finale che assorbiva grandi volumi di prodotto, oltre a essere a sua volta creatore e produttore di tipologie specifiche (jeans, t-shirts, abbigliamento sportivo specializzato ecc.).

A questo duopolio si aggiungeva il Giappone come mercato cliente, ma non come ideatore, né come produttore.

Il resto del mondo, a parte aree specifiche e limitate, quasi non esisteva nel business, né come creatore né come acquirente.

Oggi il baricentro si è spostato radicalmente a Est: il mercato russo si è rivelato essere un ottimo cliente, il Far East è area di grande produzione e inizia ad assumere grande rilevanza anche come mercato di sbocco, sebbene manifesti cautele legate alle diverse culture, a nazionalismi e a diffi-

coltà ad aprirsi realmente al mercato mondiale. Anche l'India, culturalmente più vicina all'Occidente, sarà certamente uno dei *player* più importanti del prossimo futuro, sia come produzione sia come vendita.

Tutto ciò non può che avere profonde conseguenze sulle aziende occidentali, che hanno dovuto modificare completamente il loro assetto produttivo e distributivo volgendo sguardi e risorse da Ovest a Est.

### *Distribuzione*

Anche la distribuzione è molto cambiata e ha imposto grandi mutamenti all'intera catena operativa aziendale. Non molti anni fa la vendita avveniva sostanzialmente attraverso le boutique private multimarca e i *department store*.

Oggi questi ultimi continuano a esistere e prosperare, ma le prime stanno soffrendo, mentre contemporaneamente si sono affermati i negozi monomarca.

Anche l'e-commerce sta crescendo potentemente. L'avvento del monomarca e della vendita sul web hanno richiesto un forte miglioramento delle operation e la certezza di poter contare su una catena produttiva molto più veloce e affidabile rispetto al passato. Il negozio che vende esclusivamente una marca non può infatti sostituirla con prodotti alternativi quando ha problemi di assortimento. Il cliente si affida poi a Internet per ricevere velocemente ciò che ha ordinato e pagato preventivamente, perciò i tempi di consegna diventano un fattore competitivo decisivo.

Queste realtà e problematiche verranno approfondite nel testo, osservando in che modo le esigenze di mercato si traducono in metodi di gestione.

### *Operation, logistica, supply chain*

Questo libro si occupa di operation, logistica e supply chain, ma è opportuno chiarire questi termini per evitare fraintendimenti. Non sempre c'è infatti identità di vedute sul loro significato.

La *logistica* è l'attività che segue lo stoccaggio, la movimentazione e la distribuzione delle merci, che siano esse materie prime, semilavorati o prodotti finiti: un camion, un trasportatore, un magazzino sono logistica.

Le *operation* sono le fasi di lavoro necessarie per la creazione di un prodotto e/o servizio, cioè l'industrializzazione, gli acquisti di materie prime e la produzione.

La *supply chain* è l'attività di pianificazione, coordinamento e controllo di ogni fase del ciclo di vita del prodotto, dalla generazione dell'idea fino alla vendita e al ritiro dell'eventuale invenduto. Le operation e la logistica sono quindi parte della supply chain.

A volte c'è chi sottovaluta questi argomenti e preferisce concentrarsi sullo stile e sul marketing. Premesso che queste attività sono e restano fon-

damentali e che non si intende sottovalutare la loro importanza, è il caso di notare che grandi aziende di oggi, come Zara, H&M, Ikea, LG e altre devono gran parte del loro successo alle supply chain che hanno saputo sviluppare.

Talvolta, in certe categorie di beni e per certe esigenze espresse dai consumatori, un articolo buono al posto giusto nel momento giusto è più importante del capo eccellente ma difficile da trovare.

Anche nella moda sono finiti i tempi in cui il cliente cercava il prodotto; ora è quest'ultimo che deve cercare l'acquirente, nei tempi e nei luoghi che egli desidera.

Il perfezionamento della supply chain ha permesso sensibili miglioramenti di *efficienza interna, consistenti riduzioni di costi e pure veri successi commerciali* in chi ha saputo capirne il valore.

Si pensi solo a come in passato si preferisse produrre grandi stock per articolo, perché i costi di produzione di volumi elevati erano minori dei piccoli lotti frammentati. Così facendo i magazzini si riempivano di prodotto, le aziende spendevano cifre alte per beni che restavano in stock a lungo e il servizio al cliente era scarso. I lotti produttivi così voluminosi facevano sì che la varietà di articoli disponibili fosse molto bassa. Il mercato di oggi impone di lavorare su quantità più basse e più frazionate, ma per farlo in modo efficiente ed economico è necessaria una forte attenzione alla supply chain.

La *qualità* è un altro aspetto oggi fondamentale in molti campi, sia nei prodotti tangibili sia nei servizi. Essa non è il mero frutto dell'impegno di persone particolarmente responsabili, ma il risultato di procedure e sistemi di operation chiari e definiti, come l'industria giapponese insegnò al mondo molti anni fa. Nell'abbigliamento diverse aziende hanno ritenuto erroneamente che per generare qualità fosse sufficiente utilizzare materie prime sofisticate, anziché concentrarsi sul coordinamento tra la progettazione, gli acquisti e la produzione.

Un'ulteriore considerazione a favore dell'importanza della supply chain è la seguente. Fino a venti anni fa non si parlava di globalizzazione e le aziende trainanti avevano una sorta di "supremazia territoriale" nei paesi in cui erano insediate. Questo perché acquisire nuovi mercati, creare punti vendita e distribuire il prodotto era meno facile di oggi. Chi produceva un buon prodotto e uno stile gradito era favorito sul mercato domestico perché la concorrenza internazionale più agguerrita aveva difficoltà a "invadere" territori altrui. Oggi non è più così grazie ai progressi ottenuti in termini di velocità e facilità di produzione e distribuzione delle merci. Ogni azienda deve misurarsi con le performance dei concorrenti stranieri, molto più organizzati del passato nel fabbricare, trasportare, analizzare informazioni e distribuire in ogni parte del globo. Grazie a



operation efficienti, scegliere tra un'azienda italiana e una per esempio indiana non implica per il cliente nessuno ostacolo o svantaggio tangibile. Una volta ai marchi preferiti sul mercato erano concessi ritardi di consegna, qualità non sempre perfetta e prezzi elevati, perché le alternative erano scarse, oggi non è più così.

Si potrebbe sintetizzare il contenuto di questo libro con una frase: una supply chain non è altro che un ordine logico, prima mentale e poi fisico all'interno dell'azienda. Nel corso del libro si studieranno i metodi per creare questo ordine. Creare ordine non è sempre facile quando sono i mercati a essere "disordinati", cioè nei casi in cui la domanda è imprevedibile. Quando ciò avviene la velocità e la flessibilità produttiva possono essere gli strumenti per ottenere ottimi risultati di servizio e profitto.

#### *Prodotto, mercati e supply chain*

Le caratteristiche del settore moda e i mercati a cui si rivolge possono essere molto diversi.

Dare un veloce sguardo globale a questi aspetti rischia di essere semplicistico, ma può servire per capire quanto essi siano influenzati dalle supply chain.

Si osservi la seguente tabella:

caratteristiche	mercati						valenza	supply chain
	alto	economico	uomo	donna	ovest	est		
innovazione	X		X		X		3	X
tecnica	X		X		X		3	X
vestibilità	X			X	X		3	
durata		X	X		X		3	X
look	X			X	X	X	4	
brand		X		X		X	3	
servizio	X			X	X		3	X
comunicazione		X		X		X	3	
prezzo		X	X	X	X	X	5	X
distribuzione		X	X		X	X	4	X

In verticale abbiamo indicato una rosa di qualità di prodotto che ne possono motivare l'acquisto. Si definiscono a seguire alcune di queste per evitare fraintendimenti:

- **il servizio** qui è visto come la capacità di fornire il prodotto giusto nei tempi e modi adeguati, senza lasciare sguarniti i punti vendita;
- **la comunicazione** in questo caso è quella formale e tradizionale che avviene tramite i media, non forme più evolute quali passaparola, opinion leaders, eventi e altro;
- **la distribuzione** è intesa come capillarità, cioè diffusione dei punti vendita.

In orizzontale sono elencati i mercati mondiali, suddivisi in diversi target di clientela. Essi sono in realtà assai più numerosi e specifici, ma al fine del presente scopo si accetti questa rappresentazione sintetica.

Nella colonna “valenza” è indicata l’importanza complessiva assunta dalle caratteristiche elencate.

Nell’ultima colonna sono riportati i punti fortemente influenzati dalla supply chain.

Le considerazioni che seguono sono certamente imperfette, si prestano a numerose obiezioni ed eccezioni, ma alcune tendenze di base possono essere rilevate.

L’“Ovest” e l’“Est” sono considerati degni di suddivisione e analisi, perché oggi rappresentano grandi blocchi di consumatori con culture e situazioni completamente diverse.

I mercati “alti” richiedono sia prodotti tecnicamente ed esteticamente perfetti che un ottimo servizio. Sono più capaci di valutare oggettivamente un prodotto e pertanto sono meno interessati al marchio e alla comunicazione, anche se un forte distinguo va fatto per i nuovi ricchi, che invece sul marchio basano spesso i loro acquisti. Ovviamente il prezzo e la capillarità di distribuzione non sono un problema perché essi hanno ampia disponibilità economica e facoltà di raggiungere agevolmente qualsiasi posto.

I mercati “economici” privilegiano il prezzo, la facilità di reperimento, la durata e sono sensibili alla comunicazione e al marchio. Sono disposti a sacrificare specificità tecniche innovative.

L’uomo ama il prodotto tecnicamente notevole e duraturo, è attento al prezzo e compra dove capita se trova ciò che lo soddisfa: maggiore quindi è la distribuzione, maggiore può essere la possibilità di vendita. È inoltre poco sensibile alla comunicazione.

La donna privilegia il look, la vestibilità, è sensibile al marchio e anche alla comunicazione. Il prezzo è per lei importante ed è più disposta a spendere tempo per cercare e raggiungere il prodotto giusto. Attenta nella scelta, se non trova esattamente il prodotto desiderato non compra (il servizio è pertanto un altro aspetto determinante).

I mercati occidentali sono esperti e privilegiano contenuti e servizio, sanno confrontare e quindi rilevare prezzi corretti o meno, sono abituati a trovare facilmente il prodotto. La comunicazione estesa e continua li ha resi poco sensibili ai brand se non sono supportati da valori precisi.

I mercati orientali subiscono invece il fascino del fashion occidentale e sono maggiormente sedotti da politiche di brand e di comunicazione. Essi non sono ancora in grado di confrontare i contenuti, il look è ovviamente importante e, date le ridotte disponibilità di spesa e di movimento, il prezzo e la distribuzione sono rilevanti.

Se sommiamo le valenze delle caratteristiche così trovate per tutti i target, possiamo osservare come le più universalmente importanti risultino il look, il prezzo e la distribuzione.

Prendiamo a questo punto le caratteristiche evidenziate a sinistra nello schema, quelle condizionate dall'efficienza della supply chain. Ora, la base di ogni supply chain è provvedere a un accurato studio e definizione del progetto e del processo produttivo di ogni prodotto. Da questi ne derivano il livello tecnico, la qualità, la durata e l'innovazione. Pertanto il contributo su queste caratteristiche è evidente.

Inoltre, dato che la qualità e la quantità delle consegne derivano in modo diretto dall'efficienza e dalla velocità della supply chain, ne consegue che essa è direttamente connessa anche al servizio e alla distribuzione.

Sul prezzo infine la supply chain influisce altrettanto profondamente, perché gestisce ogni aspetto produttivo, i cui costi sono la componente più sensibile del prezzo finale.

È pertanto evidente come la supply chain sia determinante per tutte le caratteristiche che determinano il successo di un prodotto.

### *Il futuro*

Molti pensano che il futuro della moda e dell'abbigliamento sarà in Oriente, nelle aree a grande sviluppo come la Cina e l'India. Sicuramente questi paesi daranno grandi soddisfazioni quando il loro potere d'acquisto generale si alzerà. Già ora sono mercati notevoli, ma limitati a chi può permettersi beni di alto costo, mentre le grandi masse non abbienti sono per ora escluse. È però il caso di ricordare che queste nazioni hanno culture profonde e diverse dalle nostre, hanno grande capacità produttiva e un forte pragmatismo e nazionalismo negli affari. Non è quindi implausibile prevedere che il futuro potrà essere roseo solo per i grandi brand mondiali universalmente conosciuti e apprezzati, dei quali anche in questa area del mondo si avverte il fascino.

Per il resto del settore le prospettive sembrerebbero meno allettanti: difficile immaginare che un orientale possa spendere cifre elevate per comprare prodotti sconosciuti solo perché occidentali. Prodotti che nella loro essenza merceologica sono sicuramente già disponibili in loco a prezzi incomparabilmente inferiori. Solo un forte e seducente brand di supporto potrà orientare diversamente le scelte dei consumatori in questi paesi.

La moda e l'abbigliamento prosperano infatti quando le società sono attraversate da desideri edonistici e quando l'apparire condiziona l'essere. Gli anni '80 hanno rappresentato un momento d'oro per la moda proprio perché la cultura del look imperversava. Il tennis in Italia è stato un grande business quando vincevano campioni popolari come Panatta e Barazzutti, lo stesso dicasi per lo sci ai tempi di Alberto Tomba o ancor prima a quelli della cosiddetta "valanga azzurra". Ogni fenomeno culturale e sociale ge-

nera business e pensare di “fare moda” senza al contempo influenzare l’ambiente è un obiettivo impossibile da raggiungere.

Altro aspetto comunemente associato alle prospettive future del settore è la vendita sul web, sul quale occorrerebbe tuttavia essere piuttosto cauti, almeno per ora. Il web infatti è solo un mezzo che sta dando buoni risultati e mostra grandi incrementi, ma non è né un prodotto né un mercato.

È opinione di chi scrive che il mercato futuro sarà positivo per chi:

- saprà comprendere ogni variazione emotiva che possa giustificare la produzione industriale di un capo, dal più particolare ed effimero al più ampio;
- saprà tradurre in abbigliamento **specifico** le istanze di quella variazione;
- saprà produrlo molto **velocemente**;
- saprà distribuirlo molto **capillarmente** nel mercato in cui quella emozione si è manifestata.

Come è evidente, non c’è nulla di nuovo in quanto detto, se non il significato dato alle tre parole in grassetto, e cioè:

- “**specifico**” = il settore è troppo frammentato in operatori che fanno le stesse cose. È necessario che essi si assumano il rischio di dedicarsi a target precisi e che su questi investano attenzione e risorse, in modo da fornire prodotti esattamente adeguati alle esigenze particolari;
- “**velocemente**” = le emozioni sono spesso di breve durata e possono essere sfruttate solo da chi è in grado di essere sul mercato al momento giusto. Questo significa capire, rischiare, produrre e riassortire rapidamente. A ben vedere, il pronto moda già opera in tal senso, e infatti la sua capacità di capire ed essere veloce è spesso superiore a quella di brand più titolati e organizzati;
- “**capillarmente**” = i movimenti ricordati sono spesso circoscritti in ambienti e categorie diverse. I prodotti a loro destinati devono essere distribuiti in modo preciso ed esteso dove essi sono, agiscono e comprano. Distribuzioni non mirate e generalizzate sono un costo che può non dare adeguati ritorni.

Le supply chain possono fare molto per queste tre esigenze; esse non sono delegate a comprendere le tendenze e i mutamenti sociali, ma sono chiamate in causa per trasformarle in oggetti e servizi. Sta a esse infatti tradurre in concreto concetti come “qualità”, “vestibilità”, “affidabilità”, “eccentricità”, “performance” ecc.

La velocità, come vedremo nel testo, è uno dei cardini delle supply chain, e pertanto su questo fronte esse giocano un ruolo primario.

La capillarità può essere ottenuta solo con un’adeguata capacità logistica, flessibile alle esigenze del contesto a cui si rivolge. Anche su questo aspetto dunque i temi qui trattati sono essenziali.