



di Luciano Giannetti e Luca Crippa

Nel mondo del Fashion, pur nella diversità dovuta a contenuti e caratteristiche proprie dei diversi posizionamenti, la *Supply Chain* ha in genere due obiettivi fondamentali:

- il completamento dello spunto creativo attraverso la definizione di alcuni materiali e processi;
- la realizzazione e concretizzazione del prodotto nel rispetto degli obiettivi di qualità, servizio e costi.

La crisi legata alla pandemia in corso ha messo in luce in maniera drammatica la fragilità legata alla complessità, alla lunghezza e alle caratteristiche delle catene di approvvigionamento di questo settore.

Nei segmenti del mercato di massa e dei posizionamenti intermedi, spesso i capi sono realizzati in Asia con tessuti ed accessori prodotti in Europa. Queste filiere hanno tempi di attraversamento elevati (4-6 mesi), dovuti alla definizione e acquisizione di materiali, alla produzione ed infine al trasporto, che avviene prevalentemente via nave. Ne consegue una forte inerzia nel rispondere a sollecitazioni improvvise come quelle avvenute recentemente, con *funnel* produttivi e di approvvigionamento riempiti con grande anticipo rispetto alla domanda finale.

L'aspetto geografico non è però l'unico elemento. Le catene di fornitura legate ai posizionamenti più elevati e al mondo del lusso, con caratteristiche di maggior artigianalità, sono in generale più "corte", localizzate prevalentemente in Italia, Francia e nel resto dell'Europa, ma si sono comunque dimostrate estremamente fragili. In questo caso i problemi principali sono la carenza di alternative di fornitura attivabili rapidamente e la ridotta forza finanziaria dei partner.

Tutte queste criticità strutturali sono emerse con forza al momento di ripartire, esasperate dalla situazione di emergenza, che ha portato fornitori e negozi ad essere saturi di merce primaverile ed estiva, ormai utilizzabile solo per vendite in saldo o per essere riportata al prossimo anno.

## **I cambiamenti necessari**

Come ben si sa, le crisi sono catalizzatrici di cambiamenti, e sicuramente molti trarranno origine anche da questa.

Un primo tema che sta emergendo è la strutturale inefficienza di sistema delle filiere lunghe del mass market, nate per alimentare catene fisiche dotate di molti punti di vendita, spesso di grandi dimensioni. La necessità di rifornire grandi superfici e di tenerle allestite con tutte le taglie fino al periodo dei saldi ha creato situazioni strutturali di sovra alimentazione, destinate a non essere più sostenibili.

Aldilà della situazione contingente che sta fungendo da acceleratore del cambiamento, l'irruzione e lo sviluppo del digitale ha spostato e sta spostando ulteriormente il focus, non richiedendo stock espositivi e di servizio in ogni negozio, ma tempi di risposta molto rapidi.

In questi segmenti servono ancora le filiere "lunghe" per ottimizzare i costi, ma da un lato devono essere molto più veloci, in grado di operare con ridotti ordini di impianto, e dall'altro devono essere gestite in sinergia con catene di *replenishment* più corte e reattive, per eventuali riassortimenti di merci a stagione in corso. Questo approccio "mixato" è in grado di ridurre l'eccesso strutturale di merci, consentendo miglioramenti anche in ottica di una maggiore sostenibilità della filiera, garantendo allo stesso tempo una maggiore flessibilità.

Nei segmenti di massa ed intermedi occorre quindi:

- comprimere i tempi di definizione del prodotto e razionalizzare la fase di definizione tecnica (in particolare la progettazione modellistica);
- per i prodotti commercializzati (il produttore ricerca e fornisce il prodotto completo, non solo la lavorazione) occorre identificare e tracciare i fornitori ed i distributori di materie prime (tessuti, pellami ed accessori) così da poter utilizzare nelle differenti fasi sia fonti produttive del far east sia quelle più vicine (ad esempio nell'Est Europa) senza variazioni percepibili di prodotto.

Anche nei segmenti con un posizionamento più alto e nel lusso è necessaria una profonda riflessione sulla struttura e sulla fragilità delle *Supply Chain*. La tipologia di processo produttivo, spesso con elevati contenuti artigianali, rende infatti unici e difficilmente fungibili fra di loro i diversi laboratori che realizzano capi ed accessori: spesso infatti solo in fase di lavorazione vengono risolti definitivamente dubbi ed incertezze ereditati dalla fase di *design*.

Molte *maison* di moda sia italiane sia estere (in particolari francesi) hanno constatato da tempo la fragilità del modello, perseguendo una politica di acquisizione delle fonti produttive a monte, integrandosi verticalmente. L'ultimo esempio nel settore della pelletteria è l'acquisizione da parte di Gucci della maggioranza della Holding Colonna in Toscana, proprietaria di tre concerie locali e di una in Serbia (febbraio 2020).

Più in generale, se si vogliono preservare queste fonti produttive - ricche di tradizione e *savoir faire*, ma allo stesso tempo molto fragili - occorrerà nel futuro, se non acquisirle, almeno sostenerle finanziariamente, inserendo opportuni meccanismi di protezione.

Da un punto di vista gestionale, questo non esclude la necessità di rendere più fluido ed integrato, in una certa misura più industriale, il processo di definizione del prodotto a monte, così da allargarne la fattibilità produttiva e rendere più fungibili le risorse produttive, aumentando flessibilità e resilienza delle *Supply Chain*.

Allo stesso tempo, se il dibattito avviato nel *Luxury* sulla riduzione della complessità porterà a qualche risultato, avremo benefici tangibili e rilevanti in termine di semplificazione delle problematiche operative della *Supply Chain* stessa.

## **Gli strumenti a supporto**

Un ulteriore elemento su cui riflettere attentamente è il livello di automazione e digitalizzazione dei processi nelle *Supply Chain* del Fashion.

Modellistica CAD, PDM, pianificazione e programmazione, gestione e monitoraggio degli avanzamenti hanno ormai disponibili soluzioni adeguate, diffuse e ben integrate nella struttura dei sistemi informativi aziendali.

Altri processi, legati al mondo della progettazione, sono solo all'inizio per quanto riguarda l'applicazione di strumenti avanzati: *digital prototyping*, *real time collaborative design*, *virtual fit testing* e *3D clothing sample* sono alcuni esempi.

Questa situazione porta ad un processo in genere frammentato tra fasi automatizzate e fasi con elevata manualità e bassa standardizzazione, che rendono il processo complessivo ancora troppo lento (e costoso).

La necessità di evolvere verso un flusso senza soluzioni di continuità, più snello ed efficiente, sta iniziando a manifestarsi soprattutto nelle aziende che competono nel *mass market*, caratterizzate da bassi margini e necessità di elevata reattività ai trend di mercato. Sul mercato si stanno dunque affacciando piattaforme software e trading digitali in grado di supportare o realizzare processi *end to end* dal consumatore alla consegna al cliente finale.

Queste esigenze richiedono sicuramente investimenti economici e risorse adeguate, ma è soprattutto necessario superare il tradizionale modello designer – produttore -retailer (presente sia internamente alle aziende sia nella filiera complessiva) che ha creato ricchezza e reso grande il Fashion a partire dagli anni 80', ma che non appare più essere in grado di affrontare le nuove sfide.

GEA ha il piacere di condividere riflessioni ed esperienze basate sul lavoro che sta svolgendo in questi momenti di criticità tramite la casella di posta elettronica [covid19@gea.it](mailto:covid19@gea.it).

**Luciano Giannetti**, è senior partner e managing director di GEA e si occupa di Luxury & Fashion, Retail e Purchasing.

**Luca Crippa**, è principal di GEA e si occupa di Fashion & Luxury e FMCG, con focus su Operations e processi di S&OP.