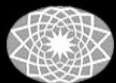




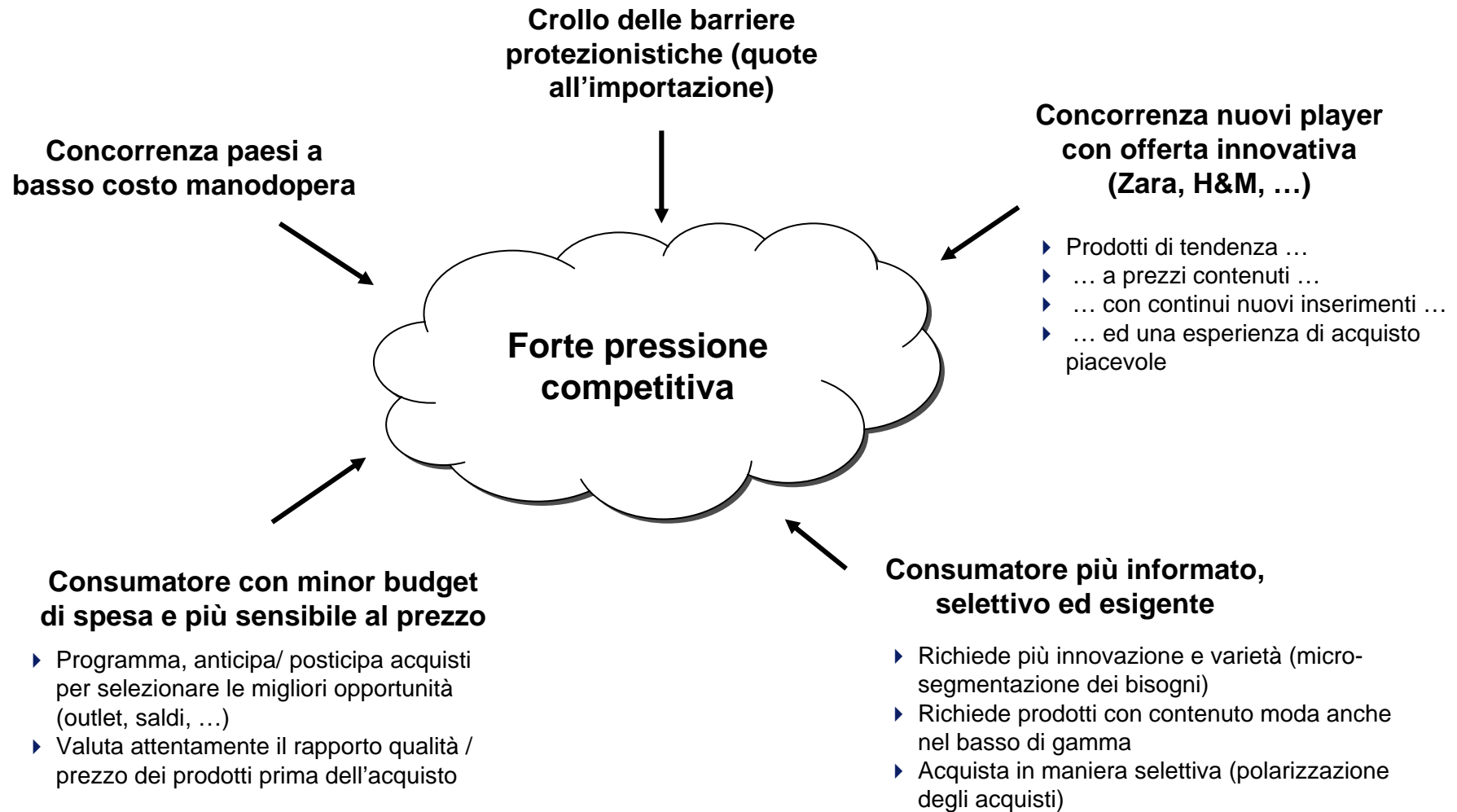
Il Futuro della Moda Italiana

L'innovazione dei Modelli Operativi

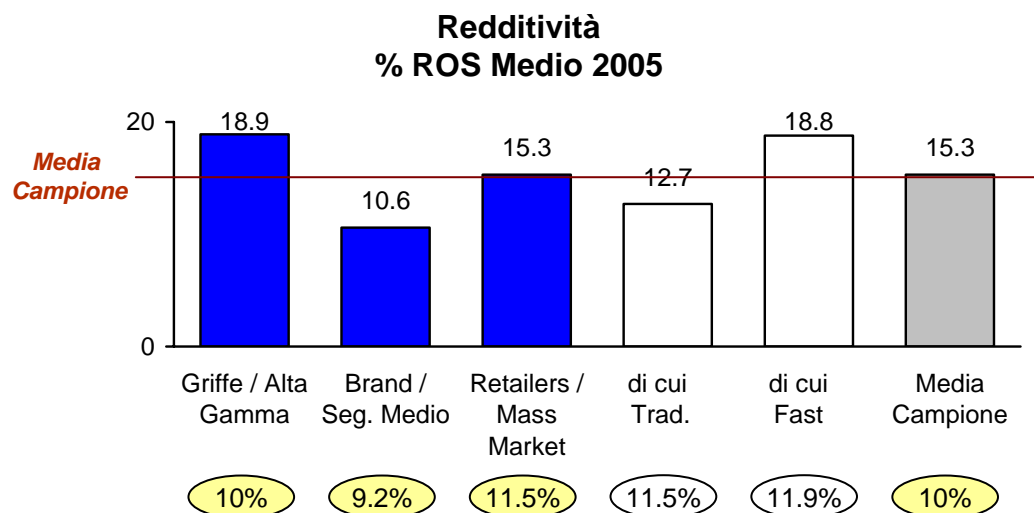
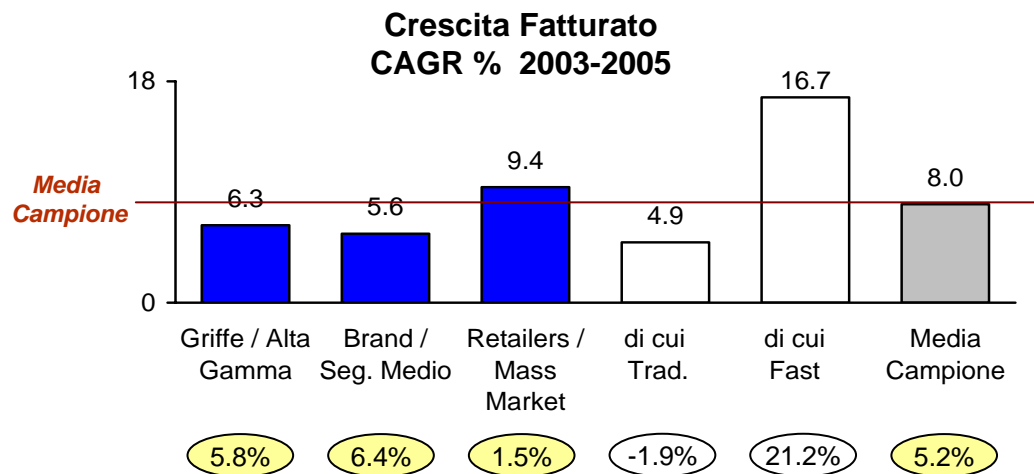
Milano
13 Marzo 2007



Una serie di dinamiche hanno notevolmente aumentato la pressione competitiva nel settore moda-abbigliamento



L'impatto di tali evoluzioni si è fatto sentire particolarmente nel medio di gamma e nel mass market per i player più tradizionali



○ Performance aziende italiane

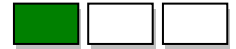
Fonte: Dati Pambianco, Analisi BAH effettuate su un campione di circa 60 società del settore lusso/abbigliamento

Commenti


- ▶ I player che hanno risentito maggiormente della crisi con performance sotto la media del settore sono:
 - Le aziende che operano nel **segmento medio** (effetto della polarizzazione)
 - I **retailer mass market tradizionali**
- ▶ Le migliori performance assolute sono state ottenute dai **retailer** che hanno **innovato le logiche competitive** (Zara, H&M, ...)
- ▶ Le griffe mantengono alte redditività pur con tassi di crescita inferiori ai retailer più innovativi
- ▶ Per le aziende italiane i migliori risultati sono nell'alto di gamma

Le aziende vincenti in ogni segmento hanno investito su tre aree

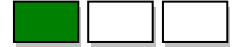




Le aziende di successo hanno sviluppato strategie di go-to-market orientate ad una maggiore integrazione a valle

2 Approcci	Descrizione	Benefici per il produttore
 Partnership con il retail multimarca	<ul style="list-style-type: none">▶ Rapporto di partnership basato su un serie di servizi da parte del produttore<ul style="list-style-type: none">– Visual merchandising– Supporto alla pianificazione degli acquisti– Possibilità di riassortimento– Consegne rapide▶ La partnership può arrivare anche a formule di compartecipazione del rischio (esempio, tentata vendita e/o conto vendita) o di compartecipazione nella gestione (esempio, shop in shop)	<ul style="list-style-type: none">▶ Fidelizzazione del distributore▶ Maggiore penetrazione sulle vendite del distributore▶ Feedback / informazioni dal mercato sul consumatore (gusti, tendenze, ...)
 Sviluppo monomarca (nuove aperture e miglioramento gestione)	<ul style="list-style-type: none">▶ Crescita della distribuzione diretta attraverso apertura di monomarca▶ Migliore gestione dei negozi e maggiore integrazione con fasi a monte<ul style="list-style-type: none">– Sviluppo di sistemi di market intelligence– Miglioramento dei sistemi ICT di connessione tra negozi, logistica/produzione– Affinamento delle tecniche di vendita (visual merchandising, direct marketing, loyalty programs, ...)	<ul style="list-style-type: none">▶ Appropriazione dell'intero valore generato dal brand▶ Migliore gestione dell'immagine del brand▶ Migliore conoscenza del cliente▶ Fidelizzazione del cliente▶ In sintesi, maggior presidio del mercato; possibilità di "possedere" la relazione con il cliente

Nonostante ci sia un trend verso lo sviluppo monomarca, entrambi gli approcci continueranno a coesistere



Il successo di queste strategie dipende molto dalla capacità di sviluppare competenze finora poco presidiate

Analisi e segmentazione del mercato e della clientela

- ▶ Capacità di **analizzare il mercato e i dati di vendita** per identificare i trend e le esigenze di innovazione/inserimento nuovi prodotti
- ▶ **Capacità di analizzare/segmentare i clienti** e di sviluppare approcci di gestione **più personalizzati** con iniziative di direct marketing o di loyalty

Gestione del punto vendita

- ▶ Capacità di **pianificare correttamente le quantità**, minimizzando le vendite a saldo e l'inventario a fine stagione
- ▶ **Capacità di ottimizzare l'assortimento** (ampiezza, profondità,...) in funzione della dimensione del punto vendita e/o della tipologia di clientela
- ▶ **Capacità di gestire il pricing** (listino, sconti, ...) **in maniera dinamica** per ottimizzare la redditività del punto vendita bilanciando redditività, posizionamento e inventari finali
- ▶ **Capacità di gestire il visual merchandising** in modo da massimizzare le vendite ed ottimizzare la gestione degli stock (esempio, spingere alcuni prodotti)
- ▶ Capacità di ottimizzare **l'inventario di punto vendita** (definizione livelli ottimali, logiche di riordino, sviluppo di meccanismi di ottimizzazione, esempio scambi di merce tra negozi e/o canali)
- ▶ **Capacità di gestire canali differenti** (monomarca, multimarca, outlets, ...)



La seconda tendenza riscontrata nelle aziende di successo è quella di aumentare la frequenza di innovazione

- ▶ **I casi di successo analizzati evidenziano una tendenza verso una maggiore frequenza di innovazione** (la frequenza dei lanci di prodotti in corso di stagione è andata aumentando)

- ▶ **L'obiettivo è quello di servire/stimolare ancora meglio il mercato**
 - Offrire più alternative di acquisto al consumatore
 - Ottimizzare le attività di distribuzione (Maggior rinnovo dell'offerta e quindi maggior traffico nel punto vendita)

- ▶ **La continua innovazione dell'offerta sembra essere oramai un requisito per competere in ogni segmento e sempre di più sarà un fattore di successo**
 - Il modello di innovazione continua, affermatosi nel segmento basso, ...
 - ... si è già dimostrato di grande successo anche nel segmento medio
 - Anche nell'alto le collezioni sono oramai diventate tre a stagione (pre-collezione, collezione e flash) e sempre di più si cerca di lavorare a livello di merchandising a supporto di una immagine di novità



Due sono gli approcci all'innovazione che possono anche coesistere all'interno della stessa azienda

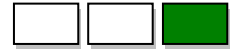
Logiche di Innovazione Prodotto

1) Innovazione programmata

- ▶ Il primo approccio **rappresenta una innovazione incrementale** in una logica di continuità con il passato
 - **La collezione stagionale viene suddivisa in più blocchi** (pre-collezione, collezione e flash) che vengono presentati, prodotti e consegnati in momenti **successivi ...**
 - ... **seguendo però il processo tradizionale**
- ▶ Questo approccio consente di rinnovare l'offerta nel punto vendita più spesso ...
- ▶ ... agevolando il processo di vendita (grazie ad assortimenti più contenuti) ed incoraggiando visite più frequente da parte dei clienti

2) Innovazione trainata dal mercato

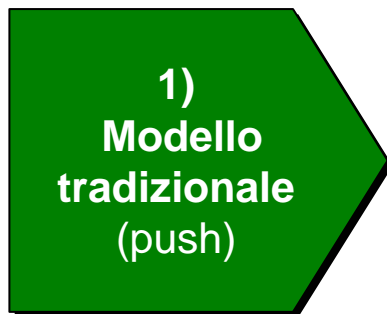
- ▶ Il secondo approccio **rappresenta invece una innovazione radicale rispetto al passato** ed implica interventi organizzativi più profondi
 - **Lancio durante la stagione di nuovi prodotti in funzione delle tendenze/richieste del mercato** (logica pull, in base agli input del mercato, es. sell-out)
 - **Test di alcuni prodotti inseriti in collezione** (quelli ritenuti più rischiosi), su alcuni negozi campione **in modo da minimizzare il rischio di insuccesso**
 - Tale approccio **implica una revisione completa dei processi operativi**



I nuovi approcci all'innovazione portano con sé una revisione profonda dei modelli operativi (in ottica pull)

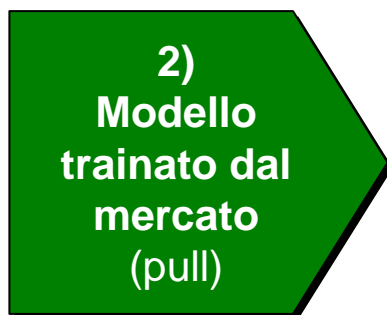
Modelli Operativi

Innovazione programmata

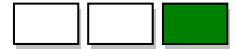


- ▶ Si basa su una logica operativa **push** incentrata su: **ricerca & sviluppo** di prodotto e **comunicazione**
- ▶ Le **collezioni** vengono presentate e **vendute** (campagna vendita) **prima di iniziare la produzione** (si lavora in logica di programmato)
- ▶ Il **time-to-market** è pertanto mediamente **lungo, da 9 mesi a 13 mesi**
- ▶ Si **privilegia la qualità** delle lavorazioni (alto di gamma) o **l'ottimizzazione del costo di produzione** (basso di gamma)
- ▶ La delocalizzazione produttiva rappresenta una leva per ridurre i costi di produzione

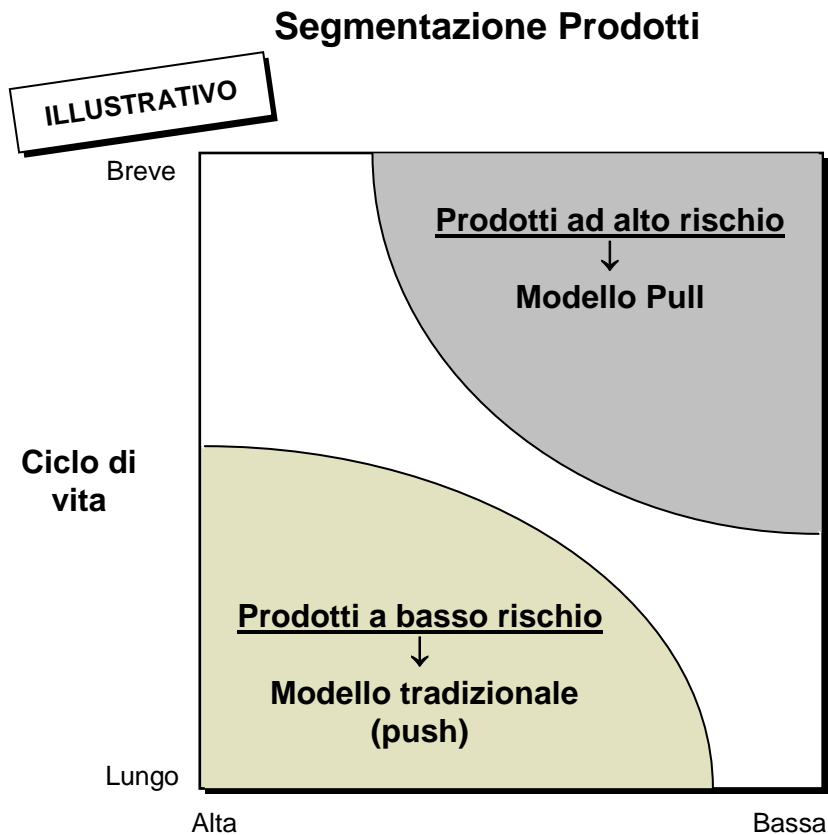
Innovazione trainata dal mercato



- ▶ Si basa su una logica operativa **pull** incentrata sulla **capacità di leggere ed interpretare le tendenze/esigenze del mercato**
- ▶ Il **ciclo di sviluppo e produzione dei prodotti** deve potersi concludere in tempi molto ristretti (il **time-to-market** è **mediamente di 4-6 settimane**)
- ▶ La **velocità** è **privilegiata rispetto alla qualità e ai costi di produzione**
- ▶ La **produzione** è **adattata a piccoli volumi e la catena logistica consente un riassortimento veloce** dei prodotti di maggior successo



Le caratteristiche del prodotto guidano la scelta del modello operativo (push o pull) – Spesso entrambi i modelli coesistono



- ▶ Ogni brand sempre di più avrà una **offerta caratterizzata da prodotti con caratteristiche di rischio diverse**
- ▶ **In funzione delle caratteristiche** di prodotto saranno più o meno adatti **diversi approcci gestionali**
 - Per i prodotti **ad alto rischio**, l'obiettivo dovrebbe essere quello di minimizzare l'inventario → l'approccio gestionale più corretto quello **pull**
 - Per i prodotti **meno rischiosi**, l'obiettivo dovrebbe essere quello di massimizzare la qualità e minimizzare i costi → l'approccio gestionale più corretto è quello **push** (tradizionale)
- ▶ **L'utilizzo di un unico modello** per la gestione di tutti i prodotti **determina delle inefficienze strutturali**
- ▶ Il **successo** sarà quindi **funzione della capacità di dotarsi di una struttura in grado di gestire modelli operativi diversi** a seconda delle caratteristiche del prodotto

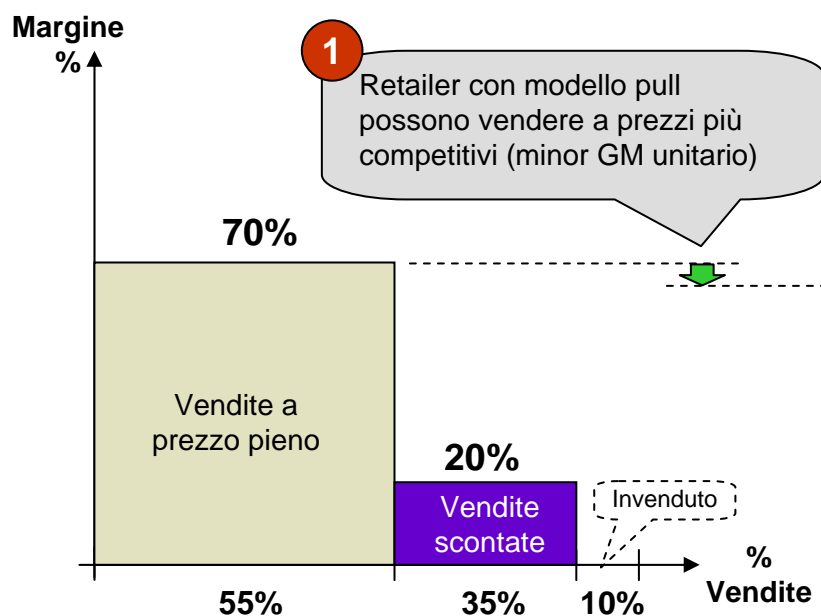
Per l'alto di gamma, la forza del brand riduce il rischio intrinseco del prodotto ed esigenze di qualità spingono verso modelli operativi più tradizionali



I risultati di chi ha applicato questa impostazione (retailers con modello pull) dimostrano la loro efficacia

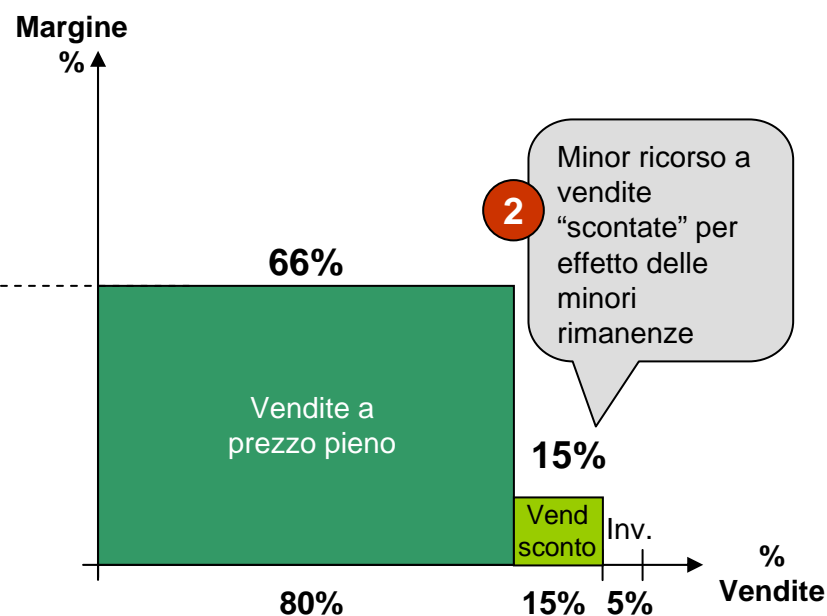
Simulazione sulla base degli indicatori medi aziendali

Retailer con modello tradizionale (push)



GM Totale
45%

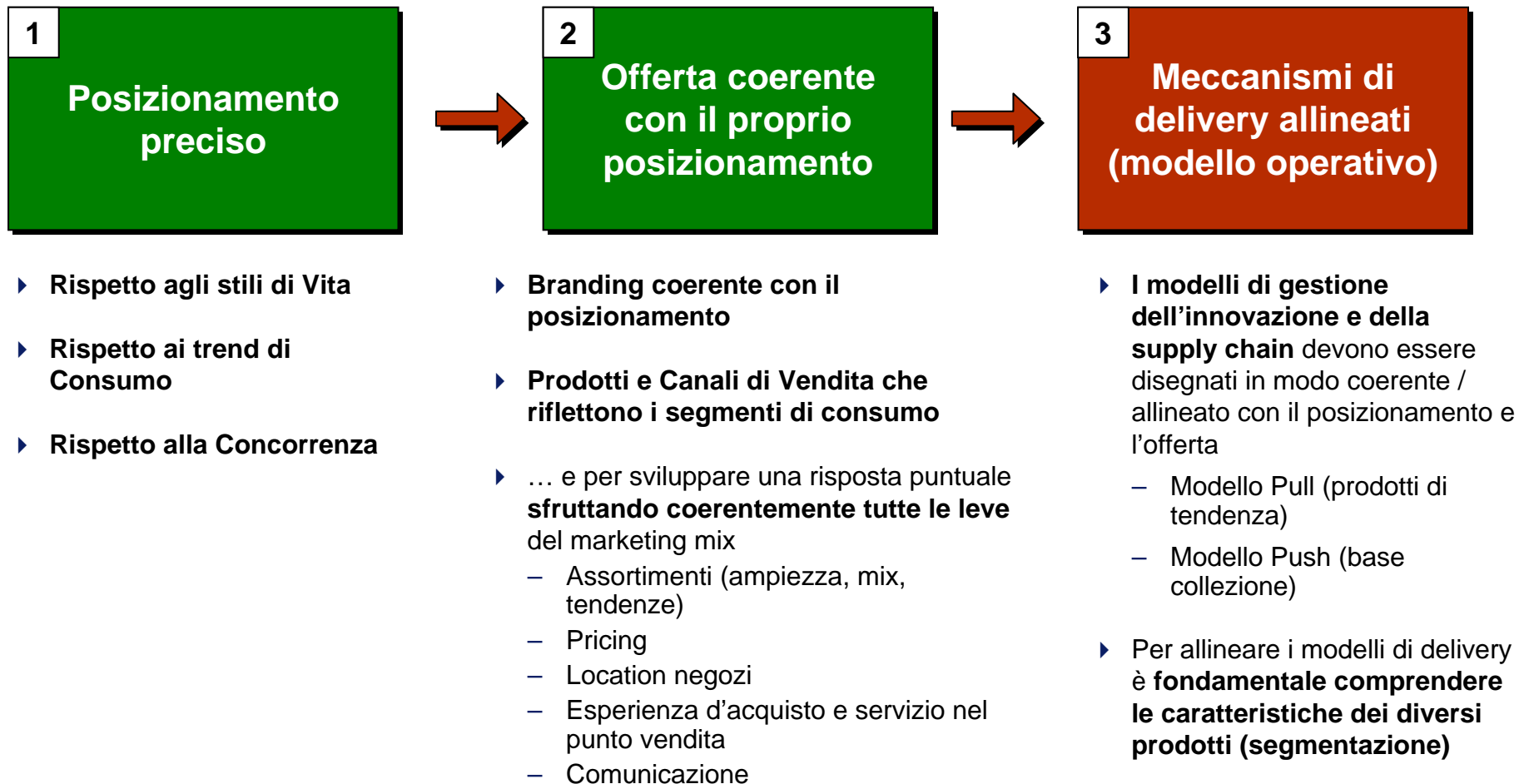
Retailer con modello operativo pull



GM Totale
55%

3
Maggior marginalità complessiva (+10-15%)

In sintesi: il successo delle aziende sempre di più dipenderà dalla capacità di adattare il modello operativo alle esigenze dei mercati ed alla tipologia dei prodotti



Le aziende della moda storicamente presidiano molto bene le prime due aree mentre hanno un potenziale di miglioramento sulla terza

Questa filosofia aziendale richiede però lo sviluppo di nuove o maggiori competenze

Analisi del mercato e della clientela

- ▶ **Capacità di analizzare il mercato e i dati di vendita** per identificare i trend e le esigenze di innovazione/inserimento nuovi prodotti
- ▶ **Capacità di analizzare e gestire i clienti** (definire profili di clientela) **in modo più personalizzato** con iniziative di **direct marketing o loyalty programs**

Gestione della Supply Chain

- ▶ **Capacità di pianificare le quantità, minimizzando l'invenduto e le vendite a saldo**
- ▶ **Capacità di segmentare i flussi in funzione delle caratteristiche di prodotto** (prevedibilità domanda, lunghezza del ciclo di vita)
- ▶ **Capacità di gestire** in contemporanea **flussi diversi in funzione della segmentazione** e delle diverse esigenze di ciascuna tipologia di prodotto
- ▶ **Capacità di gestire un network produttivo e/o di fornitura distribuito**

Gestione del punto vendita

- ▶ **Capacità di ottimizzare l'assortimento** (ampiezza, profondità, quantità) in funzione della dimensione del punto vendita e/o della tipologia di clientela
- ▶ **Capacità di gestire il pricing** (listino, sconti, ...) **in maniera dinamica** per ottimizzare la redditività del punto vendita bilanciando redditività, posizionamento e invenduti finali
- ▶ **Capacità di gestire il visual merchandising** in modo da massimizzare le vendite ed ottimizzare la gestione degli stock (esempio, spingere alcuni prodotti)
- ▶ Capacità di ottimizzare **l'inventario di punto vendita** (definizione livelli ottimali, logiche di riordino, sviluppo di meccanismi di ottimizzazione, esempio scambi di merce tra negozi e/o canali)

Controllo delle Performance

- ▶ **Capacità di analizzare le performance dei negozi e delle linee di prodotto** (sviluppo metriche in funzione della segmentazione dei negozi e delle linee di prodotto)

Impatti sulla produzione

- ▶ Confezione
- ▶ Produzione Tessuti

Le evoluzioni di mercato discusse nel capitolo precedente hanno un impatto sulla produzione italiana – L'impatto non è necessariamente negativo

EVOLUZIONI DI MERCATO

- ▶ **Maggiore attenzione** del mercato ai **prezzi** dei prodotti di abbigliamento
- ▶ Affermazione di **nuovi modelli di business** che basano il loro successo sulla rapidità di risposta alle esigenze di mercato



IMPATTO SULLA PRODUZIONE

- ▶ **Delocalizzazione** della produzione **verso paesi a basso costo** produttivo
 - Partita dai segmenti più bassi ...
 - ... si sta ora spostando verso i segmenti più alti al crescere della qualità delle produzioni straniere
- ▶ **Localizzazione della produzione vicino** per esigenze di flessibilità e di velocità



Impatti sulla produzione

▶ Confezione

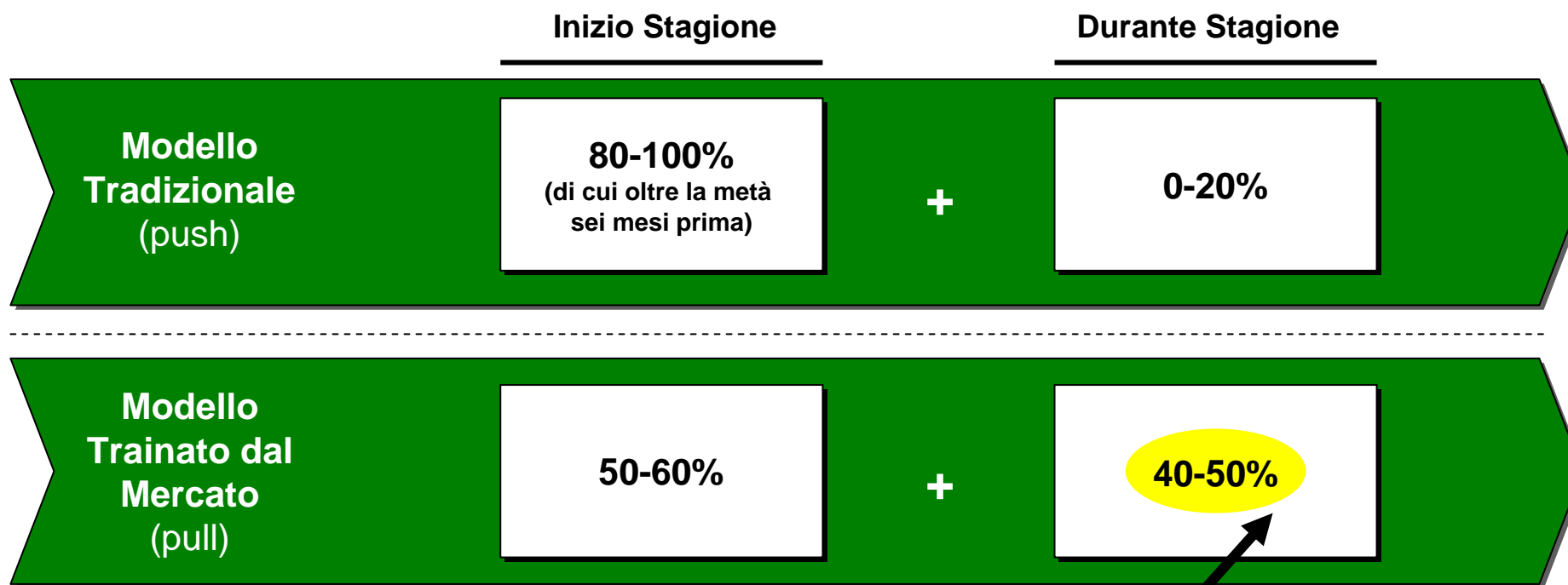
▶ Tessuti

Nelle lavorazioni più complesse la produzione italiana ha una posizione di leadership che non sembra essere in discussione

- ▶ **Nell'alto di gamma, la produzione italiana occupa una posizione di leadership a livello mondiale** (competenze sartoriali, “cultura del prodotto” uniche)
- ▶ **Anche nel medio di gamma esistono delle aree di eccellenza dove la produzione italiana ha pochi rivali al mondo**
 - Su alcuni prodotti, esempio capospalla
 - Su alcune lavorazioni, esempio stiratura, finissaggi
- ▶ **La prototipia in particolare potrebbe diventare un'area di specializzazione strategica per le aziende italiane**
 - **Il differenziale competitivo della produzione italiana è notevole** non solo per motivi di “competenza tecnica” ...
 - ... ma anche per un **vantaggio di posizione**: la vicinanza fisica dei laboratori ai centri stile facilita le interazioni e velocizza il processo di sviluppo dei prototipi
 - **Per i brand della moda e dell'abbigliamento, la prototipia è un area critica di successo** (impatta la qualità del prodotto, i costi, la velocità/TTM)

L'affermazione di modelli competitivi che seguono le tendenze di mercato favorisce la produzione locale


Tempificazione della Produzione – Confronto Modello Tradizionale (push) vs. trainato dal mercato (pull)



40-50% della produzione avviene durante la stagione con esigenze di lead time molto brevi


In termini di velocità la produzione italiana è ben posizionata in EU

In conclusione, le aree nelle quali la produzione italiana dovrebbe focalizzarsi sono quelle della qualità e della velocità



Produzioni di qualità

- ▶ **Alto di gamma** (produzioni sartoriali e artigianali)
- ▶ Nel medio di gamma
 - **Produzione complesse** (esempio, capispalla)
 - **Fasi produttive critiche** (normalmente ultime fasi di lavorazione): controllo qualità, stiratura, finissaggi
- ▶ **Prototipia e campionatura**



Produzioni con esigenze di velocità

- ▶ **Prodotti di tendenza**
- ▶ **Prodotti con domanda difficilmente prevedibile**
- ▶ **Riassortimenti**

... anche nel basso e medio di gamma

Focalizzandosi su queste due aree l'Italia avrebbe un vantaggio competitivo sostenibile rispetto altri paesi che sono più competitivi sul lato dei costi

Livello di competitività

ESEMPLIFICATIVO

Paesi	Costo	Velocità	Qualità	Innovazione
Cina	●	●	●	●
India	●	●	●	●
Romania	●	●	●	●
Vietnam	●	●	●	○
Italia	●	●	●	●
Messico	●	●	●	●

Paesi con un vantaggio competitivo in termini di **velocità**

Paesi con un vantaggio competitivo in termini di **costi**

● Ottimo ○ Scarso

Impatti sulla produzione

▶ Confezione

▶ Tessuti

Nel tessile, le aziende di successo si sono riorganizzate lungo due direttrici principali – la specializzazione e il miglioramento dei costi


Aumento della Specializzazione

- ▶ **Specializzazione di prodotto** (soprattutto su alto di gamma)
- ▶ **Specializzazione su lavorazioni più complesse, a maggior valore aggiunto e normalmente più a valle nella valle della catena del valore** (tintura, stampa, finissaggi)
- ▶ **La specializzazione della produzione consente di raggiungere l'eccellenza in un particolare prodotto/lavorazione ...**
- ▶ ... ma consente anche di **saturare meglio la propria capacità produttiva**
- ▶ **La specializzazione su produzioni di nicchia è inoltre una leva per sottrarsi alla competizione soprattutto dei paesi emergenti a basso costo**

Miglioramento costi

- ▶ **Razionalizzazione della produzione**
 - Chiusura impianti poco utilizzati e concentrazione della produzione (migliore utilizzo impianti)
 - Maggiore attenzione alla pianificazione della produzione
 - Delocalizzazione: chiusura in Italia e apertura in paesi a minor costo
- ▶ **Minimizzazione investimento in magazzino** (materie prime, prodotti finiti)
 - Per ridurre i costi finanziari associati al magazzino ...
 - ... e ridurre il rischio di invenduto

Il costo dei tessuti è diventato uno degli aspetti più importanti di negoziazione per chi confeziona – Per superare questa logica le aziende tessili hanno due leve d'azione



Servizio
(riduzione
tempi di
consegna)

- ▶ **Lavorare sulla riduzione dei tempi di consegna può rappresentare un vantaggio competitivo importante per le aziende tessili italiane**
 - Le aziende moda e abbigliamento sarebbero disposte a pagare un premium per consegne più veloci
 - I tempi di consegna dei tessuti incidono infatti in maniera significativa sul time to market delle aziende moda-abbigliamento (che spesso per ridurre i tempi acquistano i tessuti al buio)



Branding

- ▶ **Creare e sviluppare un proprio brand** conosciuto sul mercato anche a livello di consumatore finale (es. Tasmania, Goretex)
- ▶ **Integrarsi a valle**, nella produzione di capi e nel retail, può rappresentare una opportunità per aumentare la propria autonomia e rafforzare la propria posizione sul mercato (richiede però forti investimenti)
- ▶ **Investire in comunicazione ed in iniziative di marketing** congiunte con altre aziende del settore (creare dei **consorzi del Made in Italy**) può aiutare la promozione della produzione italiana all'estero