

***IL “MOTORE INVISIBILE”:
AGILITÀ, ADATTABILITÀ E ALLINEAMENTO
LE PAROLE CHIAVE DELLA STRATEGIA
VINCENTE SULLA SUPPLY CHAIN***

Flavio Sciuccati

Senior Partner The European House – Ambrosetti

Responsabile area Strategia e Gestione Industriale

Responsabile e Coordinatore settori Tessile, Moda e Lusso

Presentazione espressamente preparata per il ciclo di incontri sul Fashion “IO CAMBIO” organizzati dalle sezioni Moda Industria e Tessile dell’Associazione Industriali della provincia di Vicenza

© 2009 The European House - Ambrosetti S.p.A. TUTTI I DIRITTI RISERVATI.

Il presente documento è stato preparato da The European House-Ambrosetti S.p.A. appositamente ed in modo esclusivo per le persone invitate all'incontro "IO CAMBIO" organizzato dalle sezioni Moda Industria e Tessile dell'Associazione Industriale della Provincia di Vicenza.

Nessuna parte del documento potrà essere copiata, riprodotta o comunque utilizzata da terze parti non direttamente coinvolte nel Seminario senza il consenso in forma scritta sia dell'autore che degli Uffici Comunicazione e Legale di The European House - Ambrosetti S.p.A..

Il testo, le immagini e gli schemi del presente documento non sono da considerarsi esaustivi degli argomenti trattati senza i commenti e gli esempi orali forniti dall'autore durante la presentazione (la parte di comunicazione orale è pertanto da considerarsi parte integrante essenziale ed unica del documento scritto qui presentato).

Il "filo rosso" dell'intervento

- **Perché "Motore invisibile"?**
- I cambiamenti strutturali del Sistema Moda e le implicazioni
- Cos'è un modello di *Supply Chain* "Tripla A"?
- Un'iniezione di fiducia ...

Perché "Motore" e perché "Invisibile"?

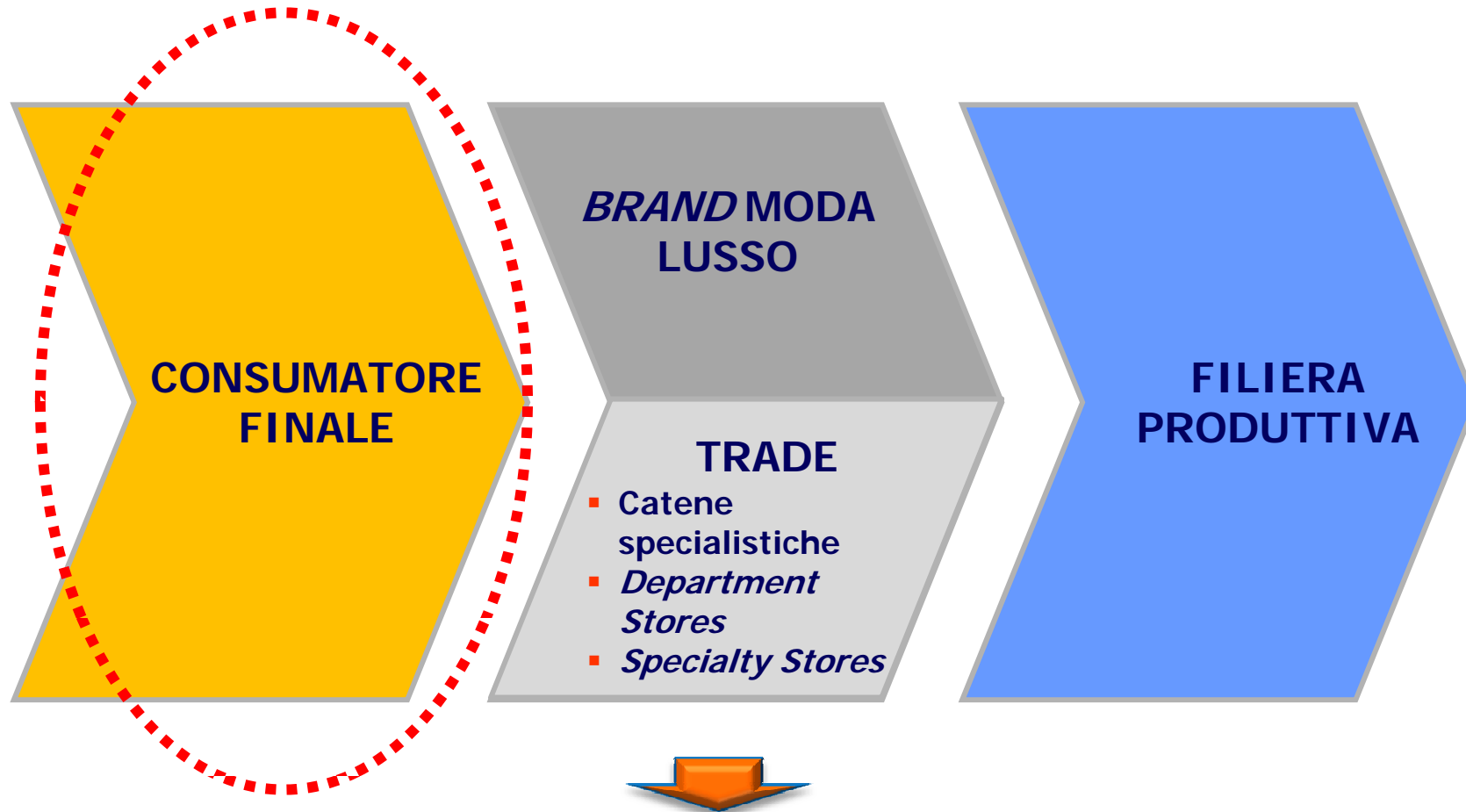
- **MOTORE**, perché il tessuto imprenditoriale e produttivo dell'intero settore Tessile – Abbigliamento – Accessori (pelletteria e calzature) in Italia rappresentano il vero "serbatoio" propositivo di nuove idee, materiali, tecnologie, ecc. ecc. che rigenerano in continuo il concetto di *"made in Italy"* (e dello *"Stile e gusto del vivere Italiano"*),
- **MOTORE**, perché questo tessuto imprenditoriale, in tutti i distretti Italiani, è costituito sostanzialmente da PMI e da un ceto medio produttivo che si è organizzato da decenni in filiere ed in reti di micro-imprese che sono di fatto i veri "ingranaggi" che muovono gli interessi economici di macchine ben più grandi (i grandi marchi della Moda, non solo italiani) e che rappresentano l'immagine Italiana nel mondo,
- **INVISIBILE**, non perché stia scomparendo ... bensì perché è realmente, nel "patinato e luccicante mondo della Moda e delle sfilate ...", l'elemento che spesso non appare, non si conosce abbastanza, che lavora dietro al "palcoscenico" sempre in modo frenetico e per rispondere alle esigenze più strane, che si è dato una sua "organizzazione del lavoro" unica al mondo perché stratificata a più livelli e, infine, perché e il settore in assoluto meno "aiutato" e sostenuto dalle politiche industriali del nostro Governo!!! Che serva un Sergio Marchionne del caso?).



Il "filo rosso" dell'intervento

- Perché "Motore invisibile"?
- **I cambiamenti strutturali del Sistema Moda e le implicazioni**
- Cos'è un modello di *Supply Chain* "Tripla A"?
- Un'iniezione di fiducia ...

Qualcosa in questi anni (e non solo per la crisi) è cambiato ...



È il **Consumatore Finale** il vero e solo "*driver*" delle strategie di tutti gli attori del Sistema Moda!!!

I cambiamenti strutturali (irreversibili)

Il **Sistema Moda** ha subito negli ultimi 3-5 anni alcuni cambiamenti strutturali legati principalmente ai seguenti fenomeni:

1. Cambiamento dei modelli di consumo e delle aspettative dei consumatori (fenomeni aspirazionali, scomparsa dei trend ma ricerca di "specialità", crisi "morale" del Lusso, acquisti "intelligenti", esplosione in Italia del fenomeno "*outlet*", ecc. ecc.),
2. Crescente centralità del canale Retail per la gestione delle modalità di ingaggio
3. Aumento di nuovi player internazionali e prepotente affermarsi del "*fast fashion*"

LE IMPLICAZIONI:

Le strategie aziendali si sono concentrate su:

- Più attenta gestione del Brand, anche sul piano simbolico
- Attenzione a Servizio, Qualità e Innovazione (*value for money*)
- Maggior controllo dei canali di vendita
- Forte caratterizzazione dell'offerta (*cross-shopping*, "il gusto del consumo")
- Rivisitazione della Supply Chain e forte enfasi sulla flessibilità/adattabilità

Da Valore Intrinseco a Valore Personale

1. Incrementare la **LEADERSHIP DEL BRAND** nello scenario competitivo
2. Attuare strategie mirate per **AUMENTARE IL VALORE PERCEPITO DAL CLIENTE**
3. Lavorare contemporaneamente su **PRODOTTO E SERVIZIO**

L'EVOLUZIONE DEI CONSUMATORI VERSO I PRODOTTI DI ABBIGLIAMENTO



L'ottimizzazione del *Supply System* diventa essenziale

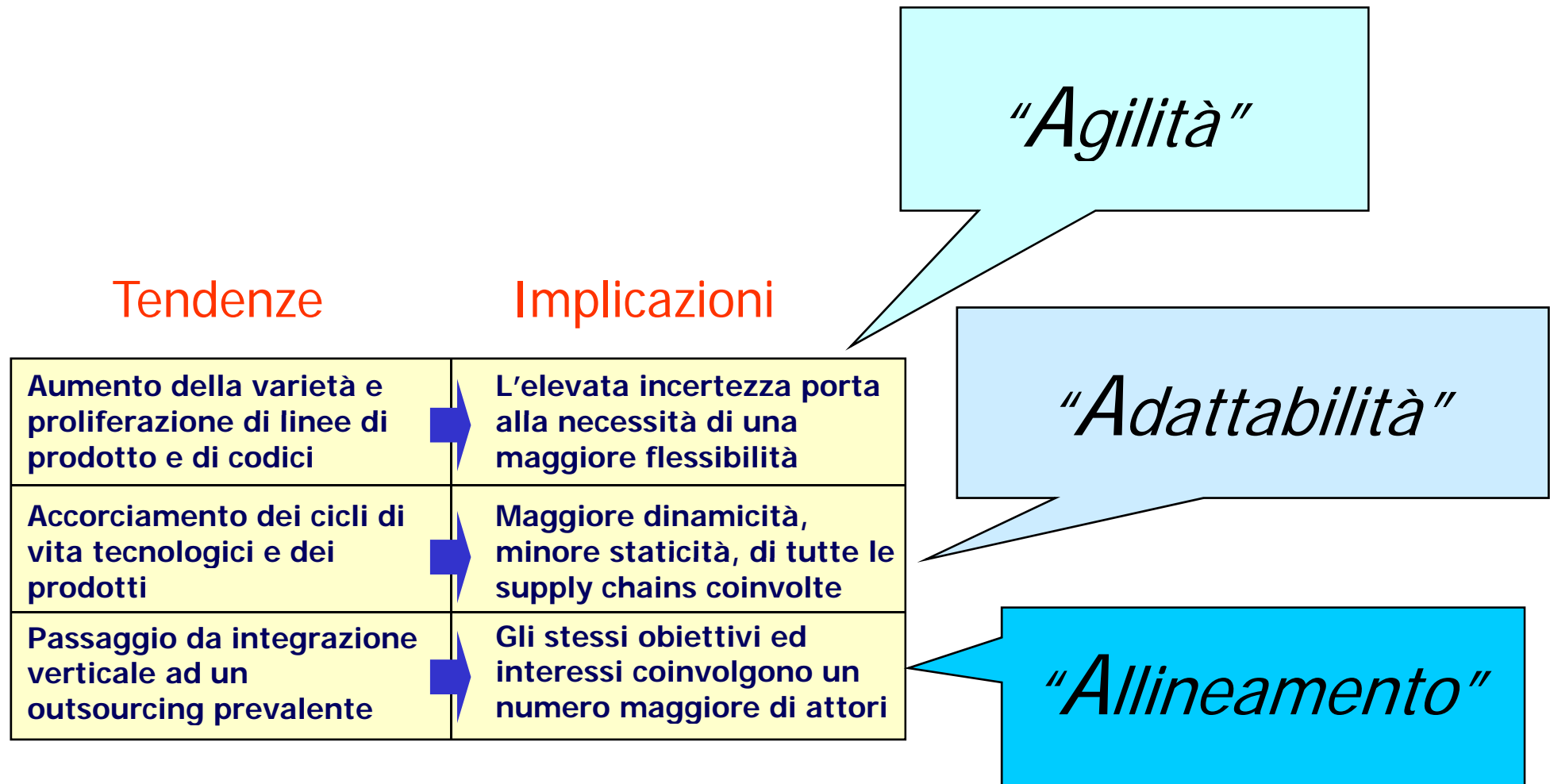
I **fattori critici di successo del *Supply System*** sono/saranno:

- **Collezioni** (meno ampie ma con diverse mini-collezioni e modalità/stimoli differenziati di proposta ed "ingaggio" del consumatore):
- **Time to Market** (prodotto moda aggiornato, disegnato poche settimane prima della consegna, ecc.);
- **Assortimento** (prodotti consegnati in grande maggioranza lungo l'arco della stagione, sempre meno "programmati");
- **Servizio**: inteso come influenza sull'assortimento del negozio, consegne frequenti e coordinate in termini di immagine "*visual*", servizio "*never out of stock*" su prodotto basico e continuativo, ecc.

Il "filo rosso" dell'intervento

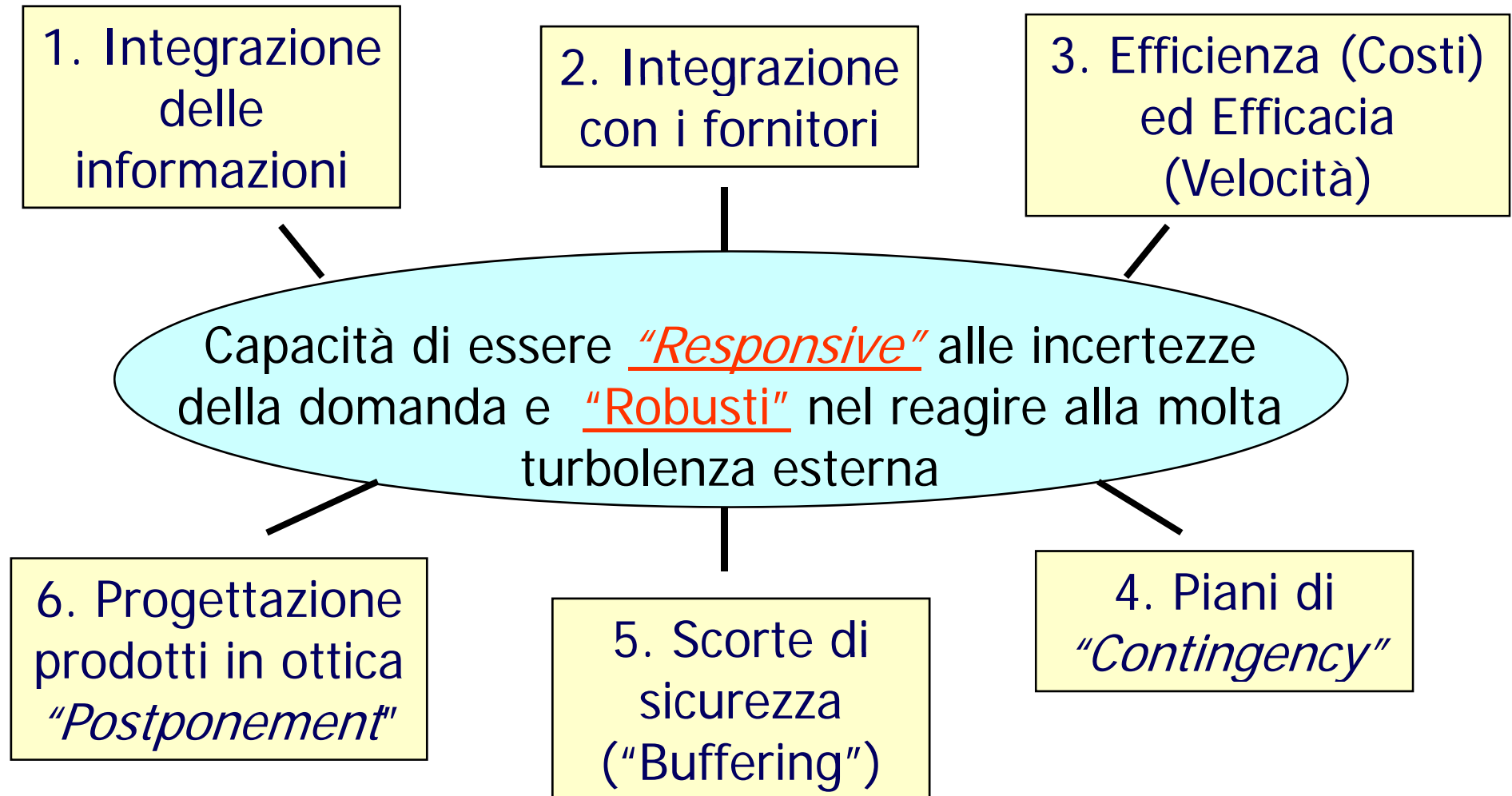
- Perché "Motore invisibile"?
- I cambiamenti strutturali del Sistema Moda e le implicazioni
- **Cos'è un modello di *Supply Chain* "Tripla A"?**
- Un'iniezione di fiducia ...

Strategie per vincere attraverso la *Supply Chain*

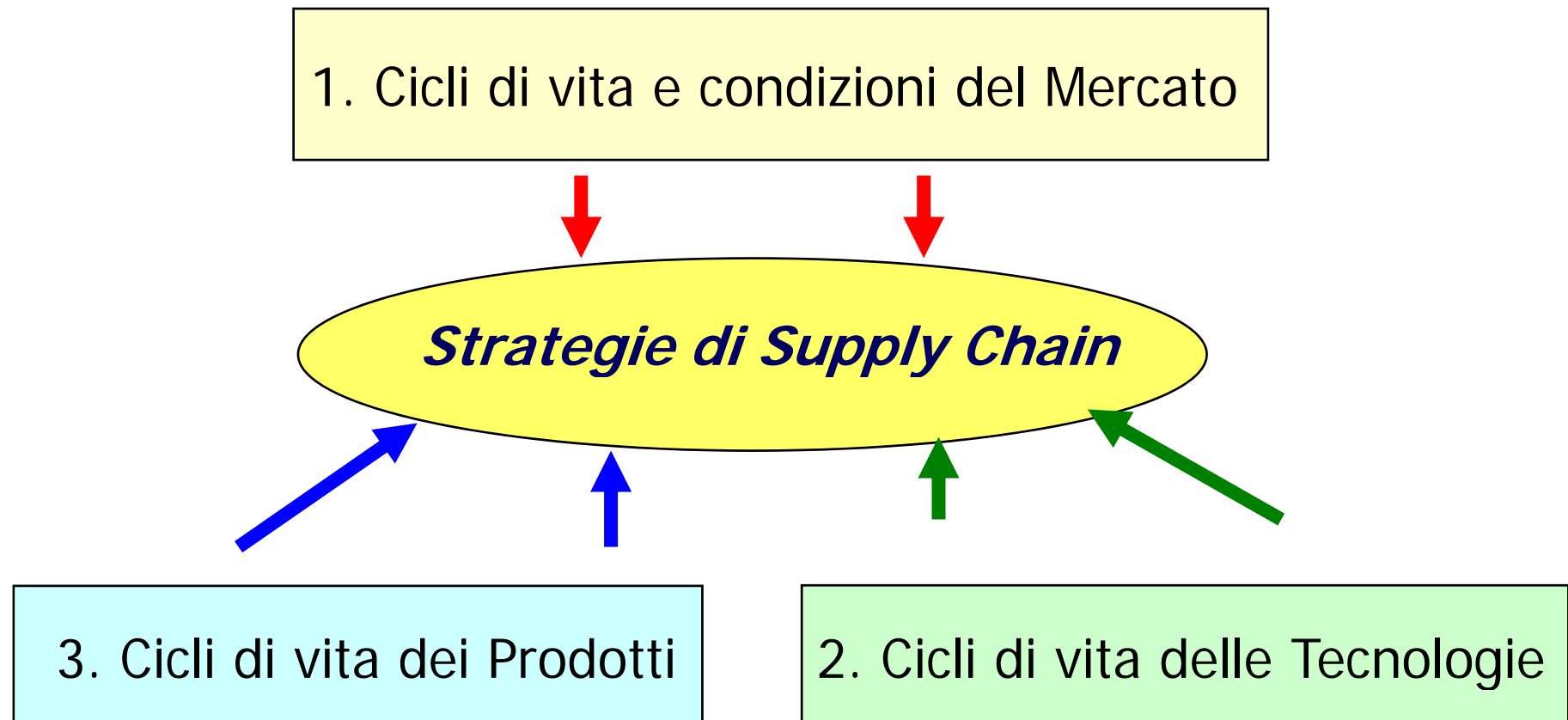


Fonte: Prof. Hau L. Lee, "The Triple-A Supply Chain", HBR 2004

Le Supply Chain "Agili"



Le *Supply Chain* "Adattative"



Le *Supply Chain* "Allineate"

Dimensioni	Tipo di scambio	Obiettivi
1. Allineamento sulle Informazioni	Conoscenza ed integrazione delle Informazioni	Comuni e condivisi
2. Allineamento sulle Persone	Ruoli, responsabilità, livello di autonomia/decisione	Efficienza, Flessibilità attraverso motivazione e coinvolgimento
3. Allineamento sugli obiettivi (e incentivi)	Responsabilità sul risultato, rischi, costi, valore reciproco	Prestazione complessiva, equa e bilanciata

Il "filo rosso" dell'intervento

- Perché "Motore invisibile"?
- I cambiamenti strutturali del Sistema Moda e le implicazioni
- Cos'è un modello di Supply Chain "Tripla A"?
- **Un'iniezione di fiducia ...**

Il settore TA è vitale per questo Paese

Solo alcuni dati essenziali da un nostro studio strategico per Italian Textile Fashion – Unioncamere (2009):

- **In termini di Valore Aggiunto**, il settore TA, Calzature e Pelletteria vale da solo l'11 % dell'intero settore manifatturiero italiano (circa il doppio dell'auto),
- **In termini Export**, vale circa un decimo dell'intero export Italiano (circa il doppio di quello generato dal settore Alimentare),
- **In termini di Saldo Bilancio Commerciale Export**, è da sempre positivo e vale circa 15 miliardi di Euro (e contribuisce in maniera sostanziale a compensare il *deficit* strutturale nel settore energetico e nelle materie prime),
- **In termini di numero di persone occupate**, vale poco più di un milione di persone (circa 600.000 nel manifatturiero e circa 440.000 nel commercio); Fiat Auto occupa (indotto compreso) non più di 200.000 persone,
- **In termini di Valore Aggiunto in Europa**, il nostro Paese in questo settore produce da solo quasi il 45 % del Valore complessivamente generato a livello di EU12,
- **E molti altri dati ancora sempre e solo di grande rilevanza del settore sia in Italia che a confronto con l'Europa!!!**

Conclusione (molto personale)

QUESTO SETTORE RAPPRESENTA PER L'ITALIA
UN VALORE INESTIMABILE DA DIFENDERE (E IN
QUESTA FASE DA AIUTARE),

IL "MOTORE INVISIBILE" DI CUI PARLIAMO QUI
È, DI FATTO, ORMAI L'UNICA VERA "FABBRICA
DELL'ECCELLENZA " DI TUTTI I GRANDI
STILISTI/PRODUTTORI EUROPEI ED A CUI IL
MONDO INTERO GUARDA CON AMMIRAZIONE!



"Molte grazie e adesso la parola ai relatori aziendali"

Flavio Sciuccati

Per sviluppare insieme queste idee:

flavio.sciuccati@ambrosetti.eu

