

Evoluzione strategica delle aziende della moda: creare o organizzare?

di Alberto Donadello

Introduzione
Un po' di storia
L'evoluzione organizzativa
Le sfide di domani
Le nuove leve competitive

Introduzione

Col presente articolo si vuole descrivere l'evoluzione della competizione nelle aziende del sistema moda, definire gli elementi principali con cui si è manifestata, delineare quali siano gli attuali fronti competitivi ed indicare quali possano essere le possibili leve strategiche su cui gli imprenditori dell'abbigliamento di oggi dovrebbero fare una riflessione per poter affrontare meglio le competizioni di domani.

Un po' di storia

Generalmente parlando del settore manifatturiero, l'evoluzione delle attività considerate strategiche per competere dal dopoguerra ai giorni nostri si può tracciare così:

1. anni 60 – fare o produrre
2. anni 70 – vendere
3. anni 80 – gestire la qualità
4. anni 90 – servire

Fare o produrre è stata la prima vera missione delle aziende che negli anni '60, o del cosiddetto del “boom” economico, hanno dovuto fronteggiare una domanda costantemente maggiore dell'offerta (magari fosse ancora così!). Quindi il primo vero obiettivo era attrezzarsi con la capacità produttiva per “fare” ed il focus aziendale non poteva che essere nell'implementazione dei reparti produttivi.

Stabilizzatasi e saturata in parte la domanda negli anni '70, il nuovo fronte competitivo si è spostato sul reperimento della clientela, non più abbondante come la decade precedente, con un inevitabile rafforzamento delle aree commerciali e di marketing.

Nei successivi anni '80 la competizione dei mercati decretò che produrre e vendere non bastava più. Bisognava fornire ai clienti una maggiore qualità rispetto ai concorrenti (chi non si ricorda il mitico pulsante rosso nelle linee produttive del Signor Toyota?) e l'obiettivo era quello fornire prodotti a difettosità zero.

Infine negli anni '90 a tutte le sfide precedenti si è aggiunta quella del livello di servizio al cliente. In buona sostanza ci si accorse che tutti gli sforzi fatti per produrre, vendere ed eliminare i difetti a poco valevano se i prodotti non venivano “serviti bene” alla clientela, con conseguente impatto e rafforzamento di tutta la parte di front end dell'azienda, dal customer service alla logistica.

Questo percorso, anche se con alcune diversità, ha interessato anche le aziende del settore moda.

- ✍ Molte delle più note aziende di abbigliamento, eccezion fatta per le griffe dell'alta moda, nel loro stato embrionale erano dei “façonisti”, ossia piccole aziende che producevano per conto terzi, magari proprio per linee più commerciali delle griffe, e fornivano principalmente la componente lavoro o manodopera (che nel gergo si chiama appunto “façon”). Ecco quindi che ritroviamo centrata in pieno la logica del “fare”.
- ✍ Successivamente, dopo essersi ingrandite ed aver sviluppato il know-how necessario, alcune di queste aziende hanno intuito che delle interessanti opportunità di business con marginalità più elevate potevano arrivare dal vendere prodotti con un marchio proprio, facendo nascere quindi le prime linee e collezioni che le avrebbero fatte successivamente conoscere al grande pubblico per quelle che oggi sono. Siamo alla logica del “vendere” che nell'abbigliamento è andata di pari passo

con quella del “creare”, vale a dire sviluppare nuovi marchi e nuove linee di prodotto. Notiamo la prima diversità parlando del fattore qualità che forse non è mai stato strategico per l’abbigliamento. Le ragioni sono fondamentalmente due:

- ✍ il prodotto non è ad alta intensità tecnologica e prestazionale
- ✍ il prodotto non deve avere una durabilità elevata, anzi le aziende del settore spingono sul cambiamento e sull’obsolescenza molto elevata dei prodotti proprio per stimolare la domanda

Diciamo che a prescindere da una qualità accettabile che si doveva comunque ottenere, la sfida è stato piuttosto quella di mantenere il livello qualitativo pur abbassando i costi di produzione (la voce di costo più consistente nell’abbigliamento rimane quella della manodopera – settore “labour intensive”). Questo si è ottenuto delocalizzando le produzioni in paesi con costi di manodopera più bassi, leggi i paesi dell’est europeo, del nord africa, del Far East, pagando inizialmente lo scotto di dover formare delle maestranze senza know how ed esperienza.

- ✍ Infine è storia abbastanza recente quella di servire i clienti intermedi e finali in maniera migliore, sviluppando reti distributive appropriate e persino superfici commerciali dedicate come i “corner” o i negozi monomarca, dove tra l’altro si possono più propriamente trarre tutti benefici delle politiche di comunicazione e di marketing adottate, cosa non possibile se il proprio prodotto è mescolato con quello dei competitors e le politiche di visual merchandising sono demandate al negoziante.

L’evoluzione organizzativa

Fare, vendere e creare, abbassare i costi mantenendo la qualità, servire bene il prodotto: queste sono, riassumendo, le frontiere competitive su cui si le aziende di abbigliamento hanno combattuto sino a oggi. Ma quali sono i nuovi “campi di battaglia” su cui si affrontano le sfide di domani? E quali sono le leve competitive per vincerle con successo? Prima di rispondere a queste domande dobbiamo capire come sono si sono evolute organizzativamente le aziende della moda nel seguire il percorso sopra descritto.

Dopo aver sviluppato le competenze produttive conseguenti alla logica del “fare” e commerciali/creative legate a quella del “vendere”, il primo forte cambiamento organizzativo lo si ebbe negli anni ’80 con l’esternalizzazione dei reparti produttivi nei paesi con costi di manodopera più bassi. Questa scelta si concretizzò in due modi molto diversi: o continuando a mantenere le fila del processo organizzativo e portando all’estero solo ed esclusivamente la manodopera; oppure acquistando direttamente il prodotto finito da fornitori esteri localizzati nei paesi low labour cost. Approfondiamo meglio:

- ✍ Il primo modo consiste nel gestire direttamente oltre alla ricerca e sviluppo del prodotto (rispettivamente “stile” e “prodotto” nell’aziende dell’abbigliamento), anche tutta la parte di acquisto delle materie prime, quali tessuti ed accessori, di reperire nel mercato tutti gli attori della filiera produttiva e di definire la schedulazione delle consegne tra essi, passando chiaramente da opportune valutazioni sulla capacità produttiva, i carichi di lavoro, l’organizzazione dei trasferimenti dei materiali e dei semilavorati, gestire insomma in qualità di “registi” le varie fasi dell’avanzamento produttivo. In altre parole si acquistano i materiali dai fornitori di materie prime, si testano, li si inviano alle taglierie, poi successivamente alle confezioni, alle lavanderie, alle stirerie ed infine a magazzino. Questo tipo di produzione è chiamata “industrializzata” o “conto lavoro” perché di fatto si acquista, oltre alle materie prime, solo la manodopera.
- ✍ Il secondo modo prevede invece di demandare al fornitore il reperimento e la gestione di tutti i fornitori, per primi quelli che forniscono la materia prima (scusate il gioco di parole), e di organizzare il tutto i per ottenere i prodotti finiti da consegnare all’azienda cliente con i tempi e le qualità concordati. In questo secondo caso, rispetto a quello precedente, vengono esternalizzati anche gli acquisti e la pianificazione produttiva dei singoli sub-fornitori. Questo tipo di produzione è chiamata “commercializzata” o “acquistata” perché si acquista il prodotto finito.

Tralasciando in questa trattazione vantaggi e svantaggi dei due tipi di produzione, basti sapere che la discriminante fondamentale per l’adozione dell’una o dall’altra fu la complessità del ciclo produttivo dei singoli item combinata con la disponibilità di approvvigionamento delle materie prime. E’ abbastanza

intuitivo pensare che i primi prodotti commercializzati (o acquistati) siano stati quelli più facili da realizzare, ossia caratterizzati da poche fasi produttive, con un basso contenuto di know how (un esempio per tutti le t-shirts), e con fonti di approvvigionamento delle materie prime facilmente reperibili dal fornitore nel suo stesso paese o in quelli vicini.

Entrambe le scelte modificarono sostanzialmente il tessuto organizzativo dei reparti produttivi delle aziende del settore moda: i tecnici di produzione vennero in parte sostituiti da programmatori della produzione (pianificazione sul medio breve), i responsabili di produzione e acquisti da pianificatori (pianificazione sul lungo). In sostanza la componente che assunse un'importanza strategica rilevante all'interno dell'area produttiva fu quella dell'organizzare, piuttosto che del saper fare. Nel contesto attuale in cui la globalizzazione economica ha portato per i motivi citati ad avvalersi di fornitori "sparsi" un po' dappertutto (dalla Romania alla Cina, dal Marocco alle Isole Mauritius), è notevolmente aumentata la difficoltà di gestire un vero e proprio network di aziende, pur dovendo comunque rispettare le scadenze di consegna del prodotto ai clienti, scadenze che nel settore della moda arrivano inesorabili più che in altri perché dettate dalle stagioni e dal tempo (mai detto più azzeccato in questo caso come "al tempo non si comanda!").

Anche la fase del "servire bene" il prodotto modificò fortemente la struttura delle aree commerciali delle aziende del settore moda con la nascita di reparti prima non esistenti come l'assistenza clienti o "customer service". Si assistette persino alla comparsa di una nuova funzione aziendale oggi universalmente riconosciuta come la "Logistica", prima invece considerata non strategica e vista dai più come "magazzino" parte finale dell'area produttiva. Analogamente a quanto visto per la produzione, anche questo cambiamento fu caratterizzato da una crescita della componente organizzativa e di gestione, rispetto a quella tecnica.

Nell'abbigliamento un buon responsabile logistico deve saper pianificare e prevedere gli eventi futuri, più che gestire il medio breve periodo o creare un'efficienza elevatissima. E la spiegazione di questa affermazione è dovuta alla caratterizzazione dei canali di approvvigionamento e distributivi del settore moda, insieme alla stagionalità che caratterizza fortemente il tutto: produzioni in arrivo da tutto il mondo, tranne che da "sottocasa", clienti molto numerosi (basso quantità ordinata per ogni item) e con esigenze di consegna diverse, stagionalità legata al tempo e ai saldi che riduce la finestra distributiva a quattro mesi l'anno (agosto e settembre per le collezioni autunno/inverno, febbraio e marzo per quelle primavera/estate). Tutti ingredienti che se miscelati insieme e mal gestiti possono diventare esplosivi per il povero logistico che si trova ad affrontare in un solo mese di lavoro quello che negli altri settori si può comodamente fare in quattro o cinque mesi, e dover gestire quindi dei picchi di capacità produttiva molto elevati.

Le sfide di domani

Nel precedente paragrafo avevamo posto due domande. Vediamo ora, alla luce di quanto esposto sinora, di dare una risposta alla prima.

Quali sono le sfide di domani per le aziende del settore moda?

Negli ultimi tempi si è assistito ad un'evoluzione del mercato caratterizzata da una riduzione del "time to market"; dall'abbinamento del prodotto a politiche di comunicazione e di merchandising forti e delineanti e dalla nascita di canali distributivi dedicati con negozi monomarca ("retail") o corner su grandi superfici

✍ Il primo elemento definisce nuovi modi di proporre l'offerta: dalle classiche due stagioni (Autunno/Inverno e Primavera/Estate) si è passati alle quattro stagioni (non pensate alla pizza...) ovvero quattro offerte e quindi quattro collezioni, una per ogni stagione. Questo ha avuto indiscusse ripercussioni su tutta l'organizzazione delle aziende che hanno dovuto cambiare i loro "ritmi biologici" e di fatto raddoppiarli.

✍ Il secondo elemento aggancia il prodotto ad una dimensione nuova, non più solo quella dell'apparire, ma dell'essere (tranquilli, non sono diventato un poeta...). Significa che il consumatore moderno non compra un prodotto di abbigliamento solo per un fattore estetico, ma anche perché indossandolo si sente di far parte di un gruppo di individui caratterizzati da

un modo di essere e di pensare ben preciso, si sente insomma di poter comunicare agli altri qualcosa.

Il terzo elemento un nuovo modo di proporsi al cliente finale con i propri elementi caratterizzanti, che non sono solo il prodotto, ma anche l'arredamento del punto vendita, il suo posizionamento (le famose vie quartieri della moda), il "visual merchandising", l'illuminazione e così via. Esso è in parte anche una conseguenza del secondo elemento (la traduzione in esposizione del prodotto delle politiche di comunicazione adottate).

Tutti questi elementi spingono e convergono in un'unica direzione che è la focalizzazione delle aziende, ancora una volta, sulla componente organizzativa per poter sincronizzare tutte le aree ed i processi alle finestre di consegna (che si riducono e allo stesso tempo si moltiplicano); coordinare la ricerca e sviluppo dei prodotti con l'attività della comunicazione; ed infine per sviluppare superfici espositive congruenti con le scelte di prodotto e comunicazione.

Le nuove leve competitive

Siamo arrivati alle conclusioni e al momento di dare una risposta alla seconda domanda: quali sono le leve competitive per affrontare e vincere con successo le nuove sfide sopra delineate?

Per darci la risposta dobbiamo riflettere su quali siano i punti chiave su cui impattano le nuove competizioni, ovvero come già ampiamente trattato quelli organizzativi.

Nel corso degli ultimi decenni molte aree e funzioni aziendali delle aziende dell'abbigliamento si sono modificate in tal senso con un maggiore approccio organizzativo; altre però non l'hanno sviluppato affatto pur essendo, ahimè, le maggiormente interessate dai cambiamenti del mercato appena descritti.

Le aree a cui faccio riferimento sono la ricerca e lo sviluppo, nel sistema moda rispettivamente "stile" e "prodotto".

Nell'abbigliamento questi reparti sono l'origine di tutti i processi e le attività in quanto generano e creano i nuovi prodotti e le nuove tendenze. Essi determinano il cambiamento essenziale che è la linfa vitale del sistema della moda. Lo stile in particolare è considerato come "la fucina" aziendale, la fonte della creatività senza limiti né regole. Spetta invece al prodotto scremare e filtrare le idee degli stilisti e, in concerto con le politiche commerciali e della comunicazione, tradurre queste bozze in prototipi e successivamente in prodotto finito da presentare alla forza vendita. L'enfasi che è data ad entrambe le aree è comunque quella della creatività. E da che mondo è mondo, la creatività poco ci azzecca con la razionalità, anzi la seconda è considerata un limite per la prima.

Ecco allora che in funzioni fondamentali che sono le prime ad agire, dove si devono generare prodotti che coprano la gamma dell'offerta, che siano accattivanti ed allo stesso tempo rispettino determinati limiti di costo per essere collocati in altrettanto determinate fasce di prezzo, in queste funzioni dicevo spesso gli addetti litigano con i PC, considerano la schedulazione delle attività ed il rispetto di tempi definiti come un vincolo, lavorano più come battitori liberi che come maestri d'orchestra. E' perciò un fattore intrinseco il fatto che tutte le altre funzioni, dal commerciale alla produzione, per arrivare fino alla logistica, debbano inseguire e recuperare i ritardi di stile e prodotto, primi di una lunga catena di funzioni per portare il prodotto dalla testa degli stilisti agli scaffali dei negozianti. Quello che aspetta il futuro (che è già domani) delle aziende di abbigliamento è quindi un ulteriore sforzo verso il raggiungimento di quella organizzazione a tutto tondo che pervade tutte le funzioni, anche la ricerca e lo sviluppo, funzioni fino ad oggi considerate intoccabili o meglio non contaminabili con concetti troppo poco artistici quali il diagramma di Gantt o il project planning. Un ultimo messaggio agli imprenditori del sistema moda: meno creativi e più organizzatori i responsabili di stile e prodotto per poter vincere le sfide dei prossimi anni.