



PIN

**POLO
UNIVERSITARIO
CITTÀ DI PRATO**

SERVIZI DIDATTICI
E SCIENTIFICI
PER L'UNIVERSITÀ
DI FIRENZE



Trend e Evoluzioni del Mondo della Moda

Prof. Ing. Rinaldo Rinaldi
Responsabile Scientifico LogisLab

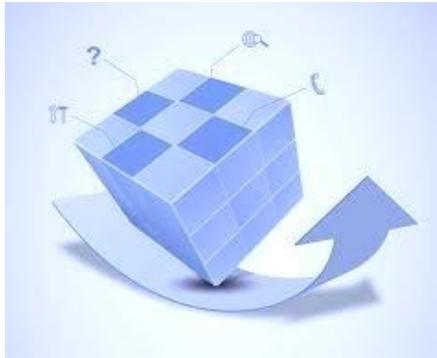
Firenze – 5 Novembre 2013

LogisLab

Agenda



Il contesto di riferimento



IT4Fashion e i suoi insegnamenti



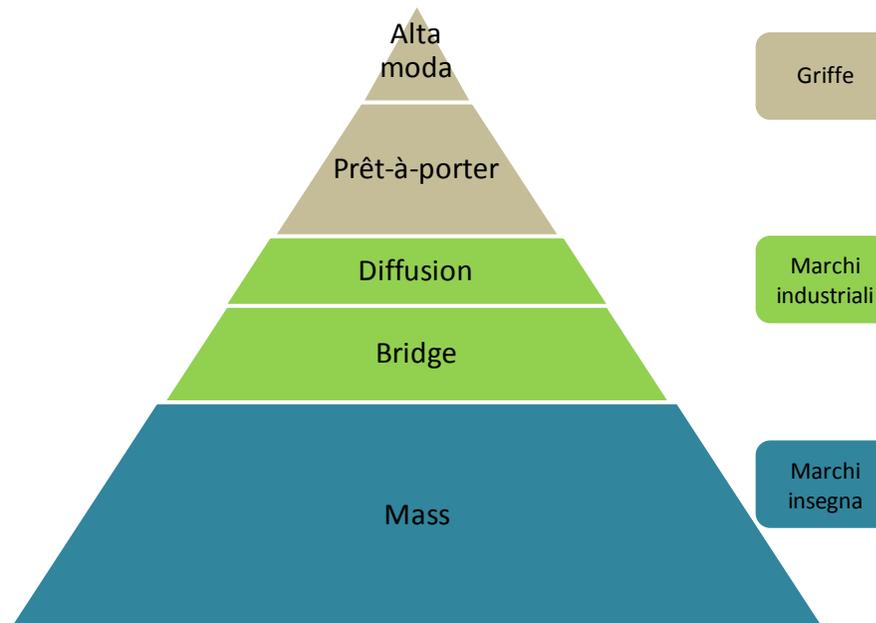
Nuovi modelli di business per la competitività

Il contesto di riferimento (...)

- Caratteristiche peculiari del prodotto fashion
 - Mercato globale (consumer & sourcing)
 - Prodotti ad elevato valore aggiunto
 - Brevi cicli di vita (rischio obsolescenza)
 - Complessità elevata: volumi e mix
 - Instabilità del mercato
 - Basso grado di prevedibilità
 - Elevata deperibilità del prodotto
 - Lunghi tempi di attraversamento

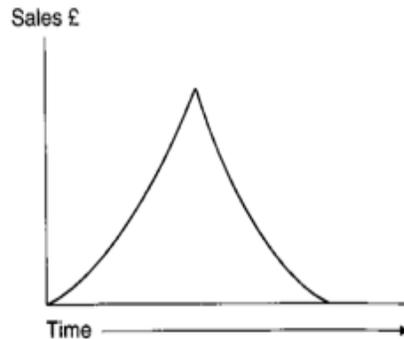
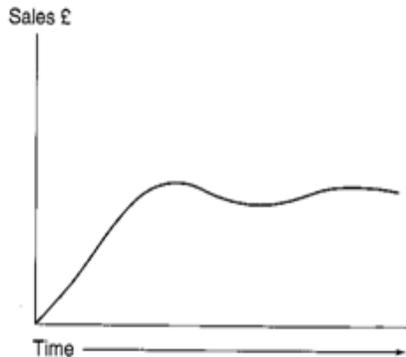
Il contesto di riferimento (...)

- Segmentazione del settore

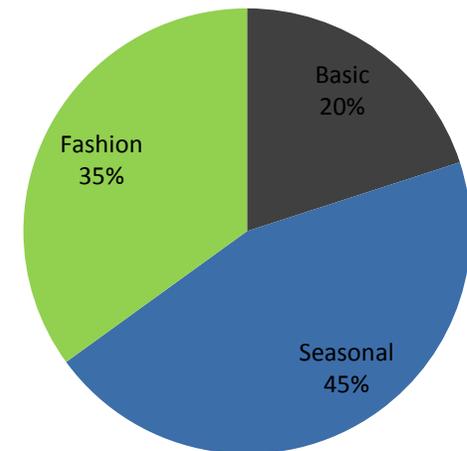


Il contesto di riferimento (...)

- Tre tipologie di prodotto moda:
 - Basic: venduti durante tutto l'anno
 - Seasonal: vita media di 20 settimane
 - Fashion : vita media di 10 settimane



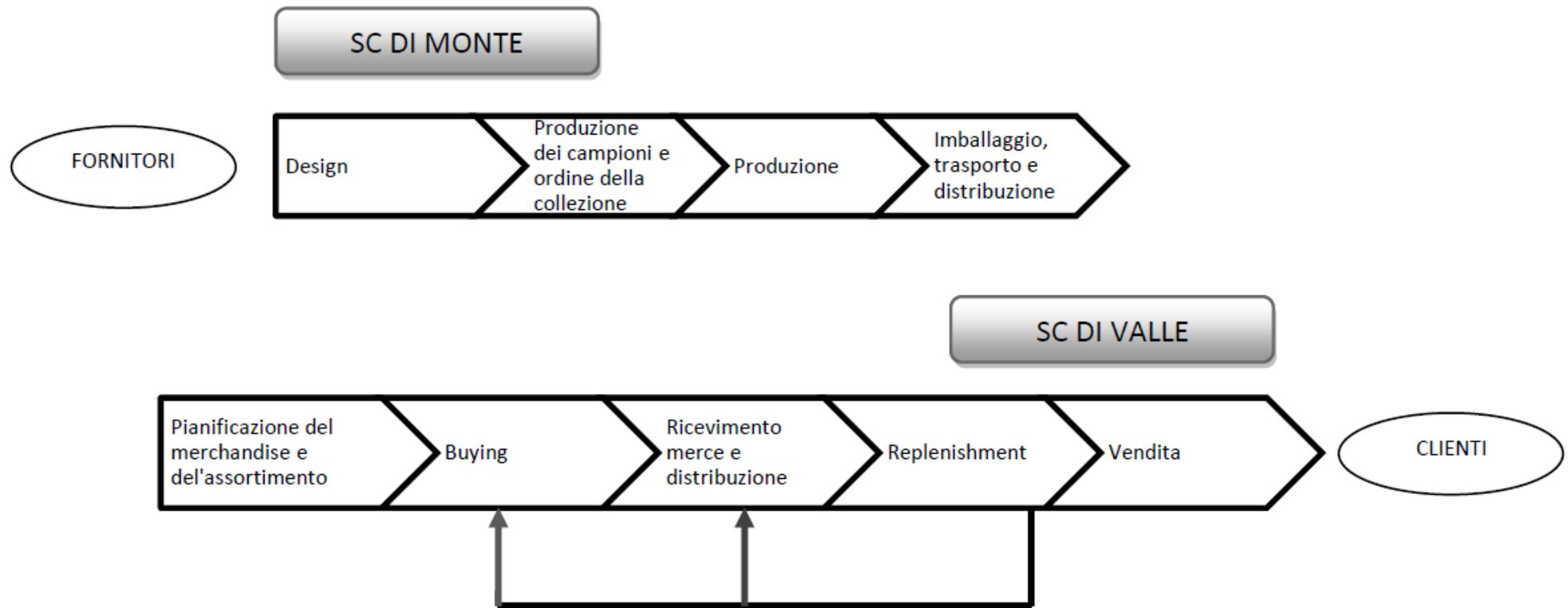
Quota di mercato delle tre tipologie di prodotto



- Andamento delle vendite di un prodotto basic e di un prodotto fashion

Il contesto di riferimento (...)

La Supply Chain dell'abbigliamento



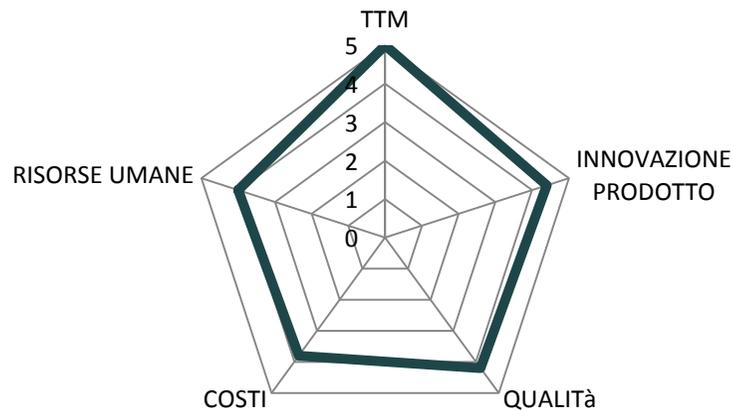
Il contesto di riferimento (...)

- Critical success factors nel settore dei beni di lusso
 - Qualità del prodotto
 - Stile e design
 - Esperienza di shopping
 - Valore del marchio (brand equity)
 - Paese di origine

- Spinta del mercato verso fattori di eccellenza produttiva:
 - + qualità (voluta),
 - - costo,
 - - tempo (reattività e puntualità)

Evidenze di alcuni caso di studio: Fattori critici di successo (FCS)

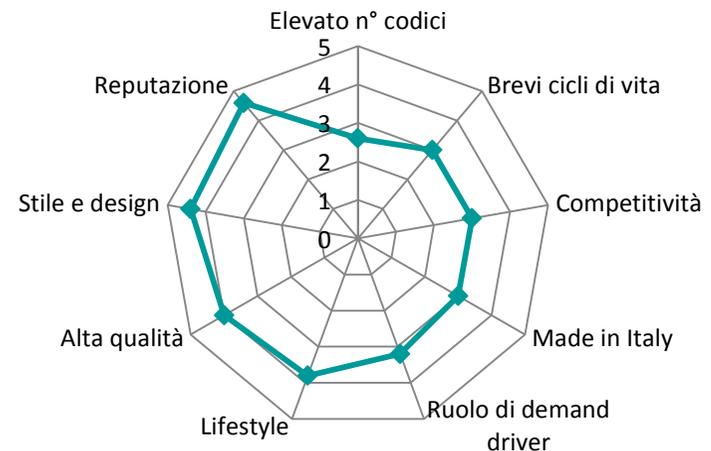
Importanza media attribuita ai FCS



- Importanza strategica del time-to-market per competere sul mercato

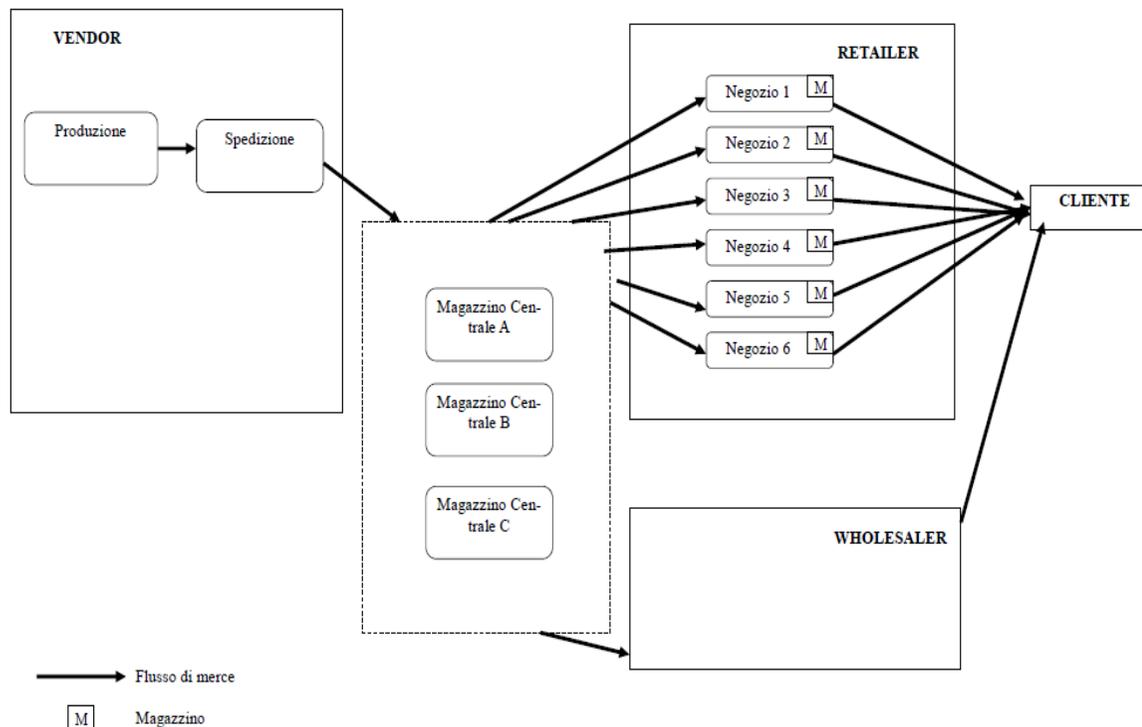
- Sfide di settore legate alla reputazione del brand, l'importanza dello stile e la qualità dei prodotti

Principali sfide del settore



Risultati dei casi di studio: supply chain

- La totalità delle aziende intervistate svolge in outsourcing produzione e campionatura: ciò consente di sfruttare la manodopera a basso costo
- Da 20 a 80 fornitori per stagione
- LT variabile da 2 a 5 mesi

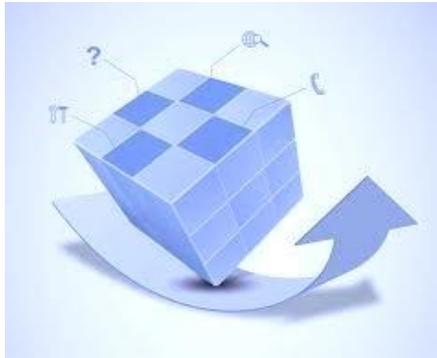


| Attività svolta in outsourcing | Valore % |
|--------------------------------|----------|
| Sviluppo Prodotto | 40% |
| Prototipazione | 80% |
| Campionatura | 100% |
| Produzione | 100% |
| Post-vendita | 40% |
| Logistica | 80% |

Agenda



Il contesto di riferimento



IT4Fashion e i suoi insegnamenti



Nuovi modelli di business per la competitività

IT4Fashion e i suoi insegnamenti (...)

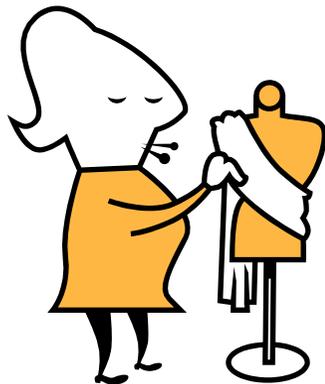
- IT4Fashion
 - IT4Fashion è un convegno lanciato nel 2011, programmato con cadenza annuale ed incentrato sull'utilizzo delle nuove tecnologie a supporto della gestione della supply chain del lusso
 - Le presenze:
 - 2011: 380 registrazioni – 250 presenze
 - 2012: 450 registrazioni – 350 presenze
 - 2013: 600 registrazioni – 450 presenze
 - I casi di studio
 - *B&C Swiss, DIESEL Italia S.p.A., Braccialini s.r.l., J.L. International, Peuterey Group S.p.a., Monnalisa S.p.A., Studio Alliance Footwear , S.L., GUESS Europe, Harmont & Blaine, Tessiform S.p.A., Lottosport S.p.A., Luxottica Group, Salvatore Ferragamo S.p.A., Miss Sixty S.P.A., DSQUARED2, Sportwear Company, Stefanel, Gerry Weber, Miroglio Group, Guccio Gucci, Valentino Fashion Group, Bruno Magli, Liu Jo, Swinger International.*

IT4Fashion e i suoi insegnamenti

- Nei casi di studio esaminati sono state affrontate numerose tematiche tra cui:
- soluzioni software ed hardware a supporto di tutto il ciclo di vita del prodotto, dalla gestione della fase di sviluppo prodotto (New Product Development o NPD) all'area del Customer Relationship Management (CRM) dall'ERP ai software di SCM, dagli strumenti di Business Intelligence ai software per la misura della customer experience

Alcuni esempi - 1

- NPD
 - Implementazione di CAD 3D per la realizzazione del campionario
 - Implementazione di soluzioni PLM



Alcuni esempi - 2

- Supply Chain
 - ERP ed integrazione con il mobile
 - Gestione dei terzisti e dell'avanzamento della produzione
- Gestione estesa della supply chain
- Soluzioni di Automatic Replenishment
- Soluzioni di Demand Planning
- Controllo delle scorte
- Digital Asset Management
- Sostenibilità (Green Supply Chain Management)

Alcuni esempi - 3

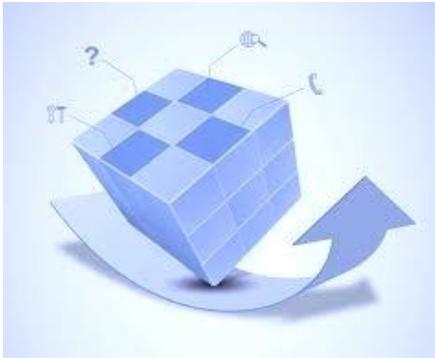
- Retail
 - Implementazione tag RFID
 - Camerino intelligente
 - Contapersone
- E-commerce
 - E-retail
- Shop Experience
 - Il negozio come luogo di esperienze e di emozioni
- Multi canalità
 - Necessità di sviluppare strategie diverse per i diversi canali



Agenda



Il contesto di riferimento



IT4Fashion e i suoi insegnamenti



Nuovi modelli di business per la competitività

Nuovi modelli di business per la competitività

- La turbolenza che caratterizza il cosiddetto mondo della moda impone alle aziende, a tutti i livelli della SC, di assumere un orientamento e un approccio nuovi
- «Non sono i più forti della specie che sopravvivono, non i più intelligenti, ma coloro che si adattano meglio al cambiamento»
C.Darwin
- Diventa fondamentale cambiare l'approccio alle nuove tecnologie informatiche sia interne che esterne
- Le aziende devono capire e interpretare le esigenze del cliente, soddisfarle subito, grazie a un sistema logistico efficiente che affianca un sistema di pianificazione della produzione e di gestione dell'intera SC

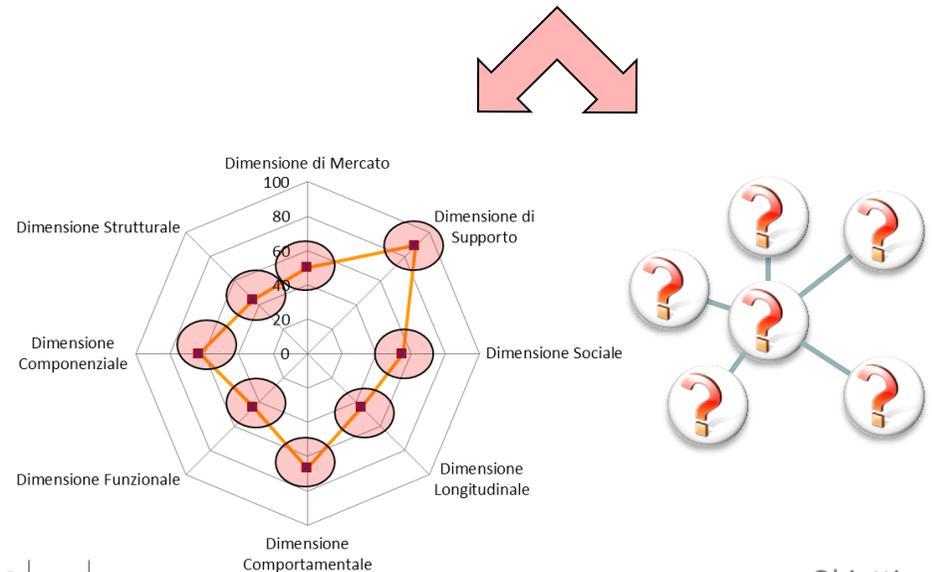
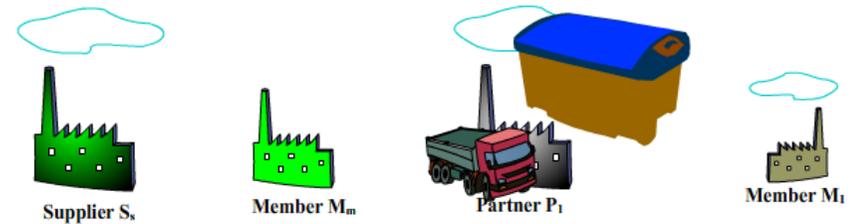
L'importanza della filiera

- Al fine di rimanere competitivi sul mercato è necessaria una forte collaborazione tra tutti gli attori della filiera.
- E' necessario che ci sia una forte integrazione sia a livello di *operations* che di *processi di supporto*.
 - *Il contratto di rete è una risposta a questa esigenza*
- Alcune attività svolte all'interno del laboratorio Logislab:
 - Modelli di assessment a supporto dei contratti di rete
 - L'ottimizzazione dell'OTB come strumento per la riduzione delle scorte e del WIP

Uno strumento a supporto dei contratti di rete

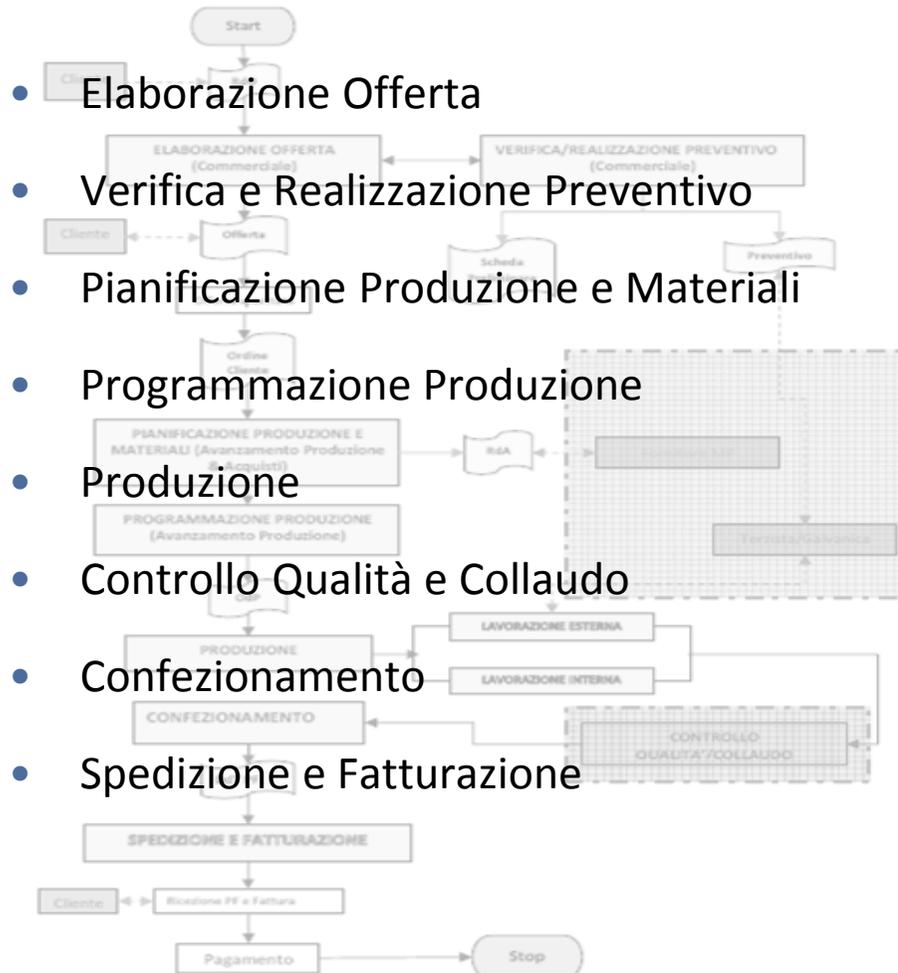
Fornire un Modello di Assessment per le Reti d'Impresa nel mondo del Fashion nate con la stipula di un *Contratto di Rete*.

Il Contratto di Rete è stato introdotto recentemente nell'ordinamento giuridico italiano ed è disciplinato dall'art. 3, della Legge n. 33 del 9 aprile 2009.



I processi investigati dal modello

Processi di Filiera



Processi di Contratto

- Processo di Controllo del perseguimento degli obiettivi stabiliti
 - Processo di Attuazione del Programma di Rete
 - Gestione Fondo Patrimoniale Comune
 - Processo di recesso e esclusione partecipante
 - Processo di Adesione dei nuovi entranti
 - Processo di Organizzazione delle riunioni informative e decisionali
-

Caratteristiche del Modello di Assessment



Modello di Maturità, costituito da macro-aree e livelli di maturità



Costituito da un set di KPI per la misura delle prestazioni della Rete



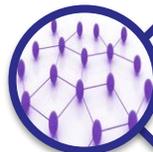
Adatto a fornire una “copertura” dei processi di Filiera



Adatto a fornire una “copertura” dei processi derivanti dal Contratto di Rete



Adeguito a misurare delle PMI



Appropriato ad enfatizzare concetti tipici di una collaborazione in Rete: integrazione, coordinamento, condivisione delle informazioni

Il Modello proposto

Il Modello nasce con lo scopo di valutare la maturità di una rete di imprese di piccole-medie dimensioni nel Settore degli Accessoristi Metallici. Un modello che potesse offrire una “fotografia” istantanea e d’insieme della rete in tutte le sue parti. Quindi si è proceduto con le seguenti fasi:

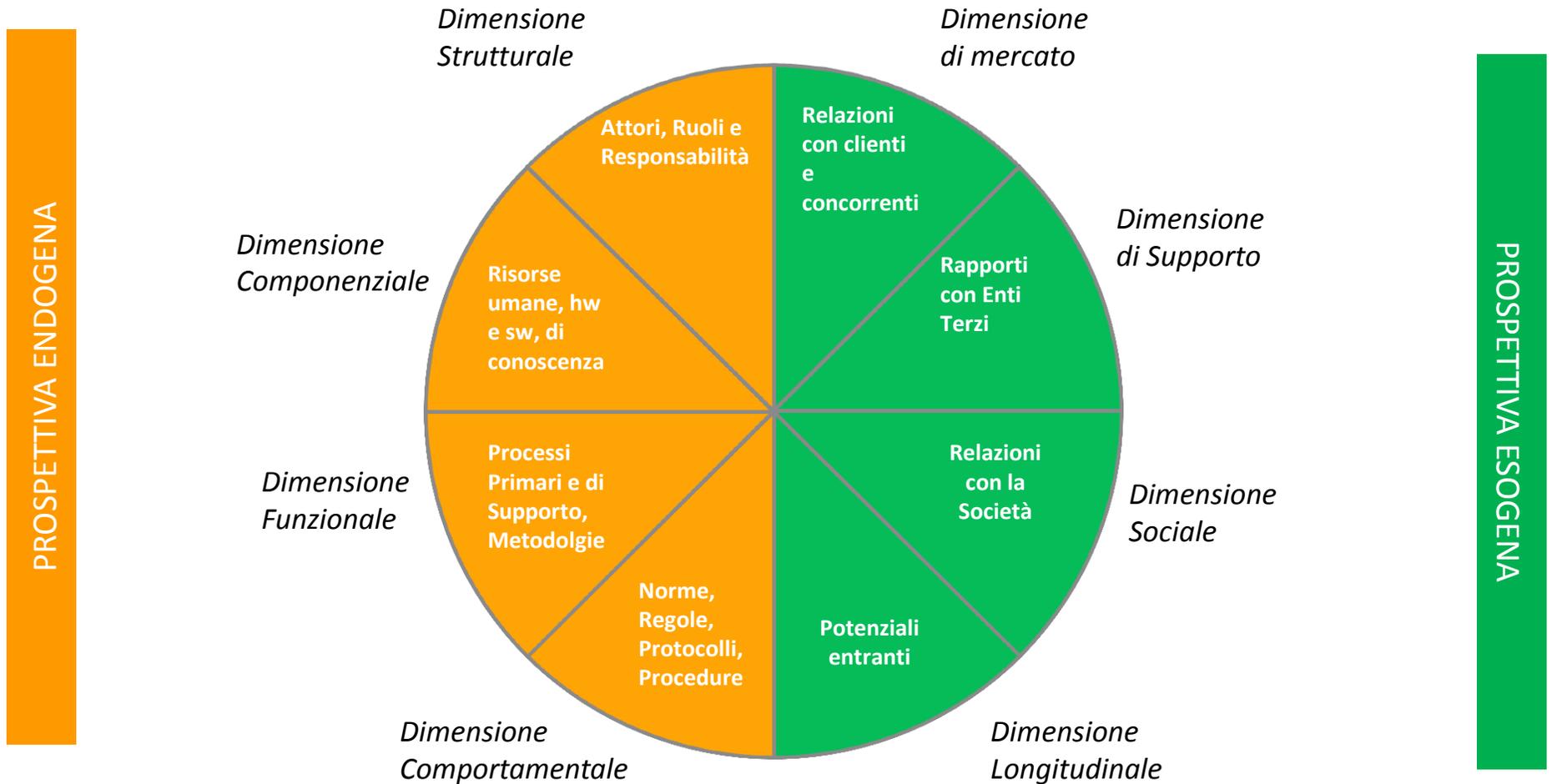
- **Definizione della Struttura:**

- *Definizione delle Dimensioni*, sulla base del lavoro di Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2007);
- *Definizione dei Livelli di maturità*, sulla base del SCM MM.

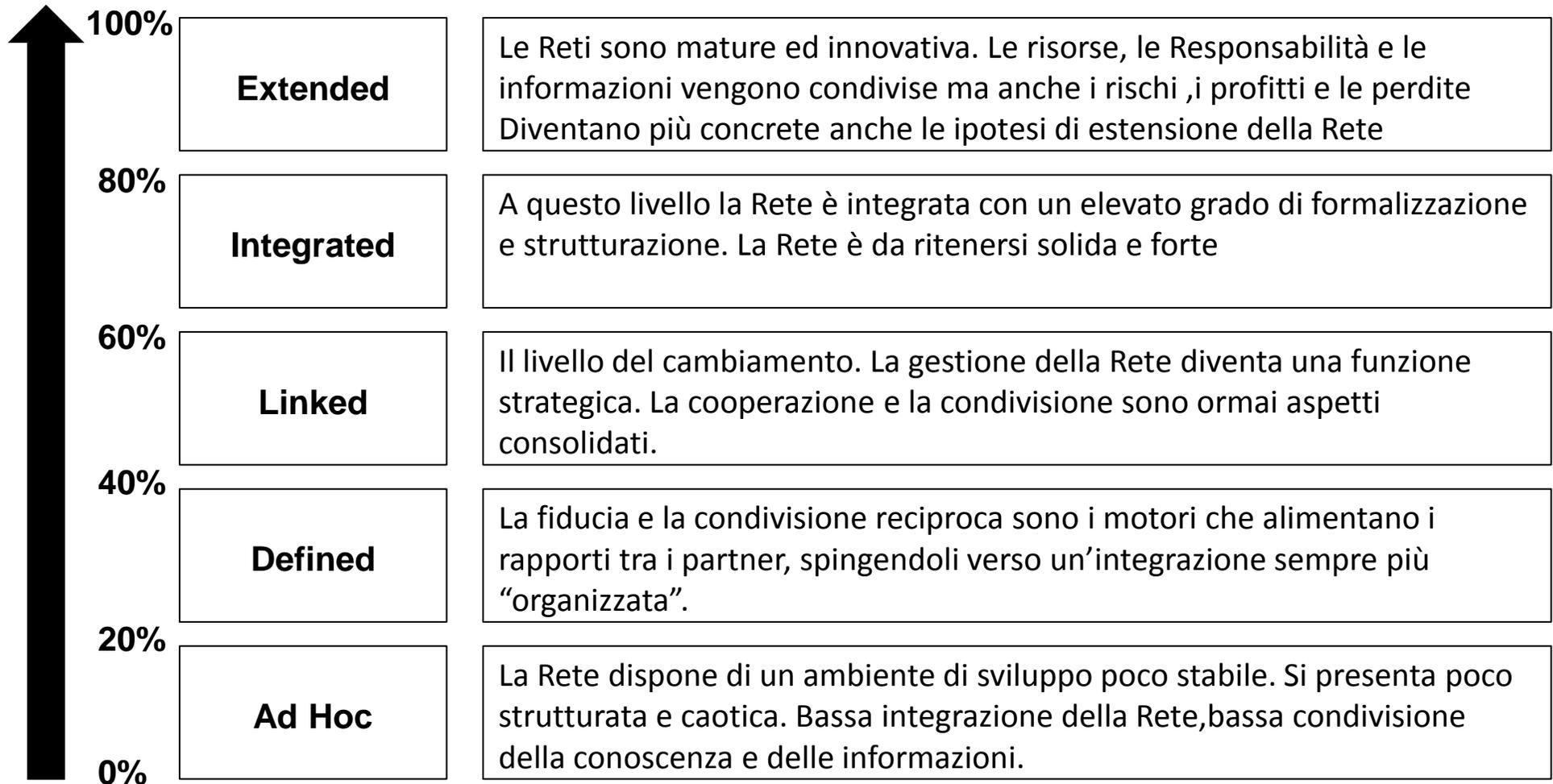
- **Definizione del Sistema di Misurazione:**

- Creazione del *Questionario*;
- Definizione della *Metrica*.

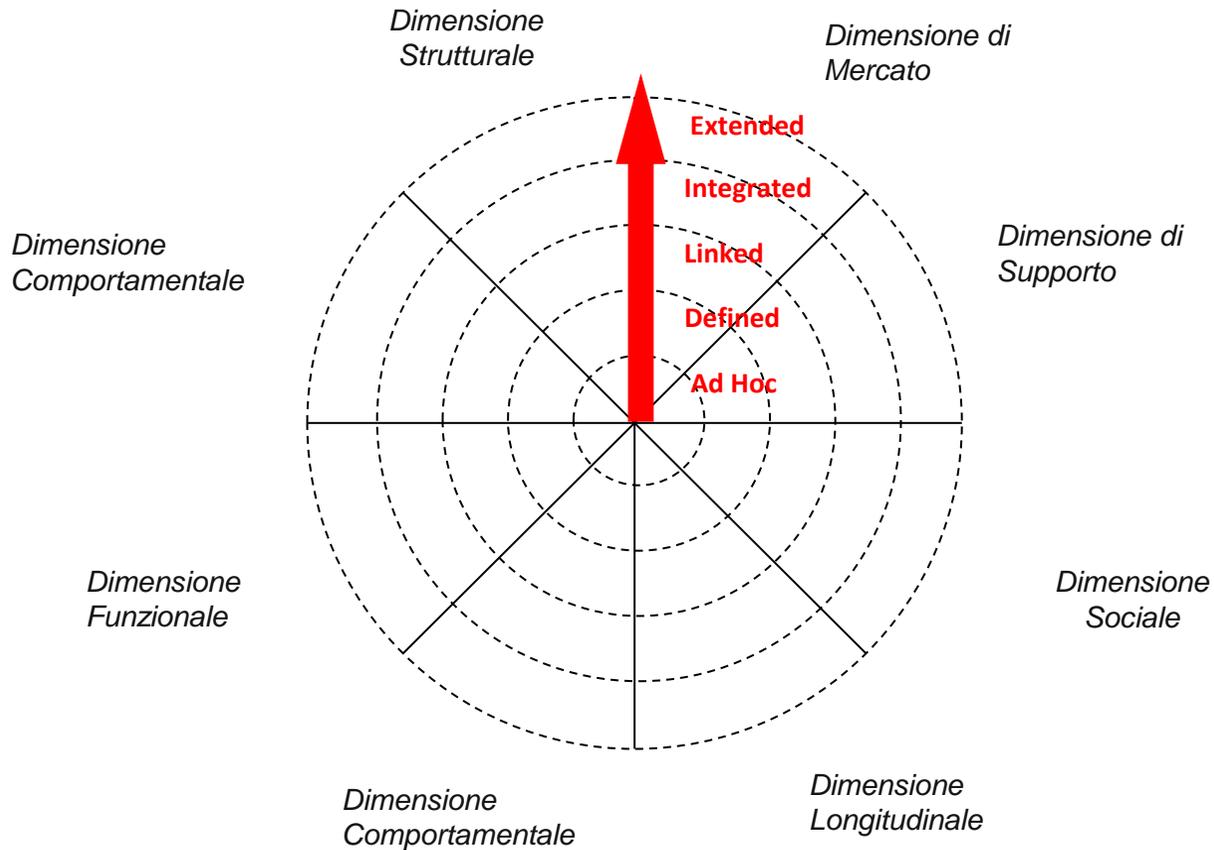
La Dimensioni del modello



I Livelli di maturità



Il Radar Chart



Il Questionario

Il Radar Chart è il risultato della somministrazione di un questionario realizzato ad hoc come supporto alla valutazione. Il Questionario si compone di 2 parti:

- **Prima Parte:** fornisce un'introduzione generale alle diverse entità che compongono la Rete di Impresa;
- **Seconda Parte:** fornisce la valutazione della Rete e si compone di otto aree rispondenti alle dimensioni del modello. In particolare:
 - Dimensione Strutturale: 3 domande
 - Dimensione Componentiale: 6 domande
 - Dimensione Funzionale: 3 domande
 - Dimensione Comportamentale: 2 domande
 - Dimensione di Mercato: 4 domande
 - Dimensione di Supporto: 3 domande
 - Dimensione Sociale: 3 domande
 - Dimensione Longitudinale: 3 domande

Applicazione del Modello

Di seguito viene presentata una applicazione del modello su una generica rete di imprese composta da tre aziende.

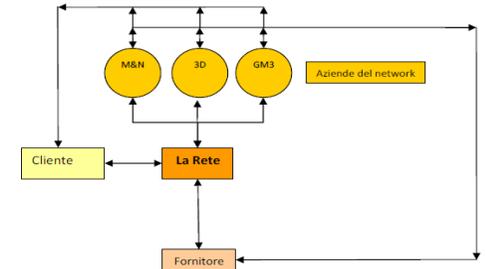
Fasi metodologiche seguite:

- **Somministrazione del Questionario**

Il questionario può essere compilato da una o più persone facenti parte del network di imprese. La compilazione richiede competenze in merito ai processi di rete ed ai processi operativi delle singole aziende.

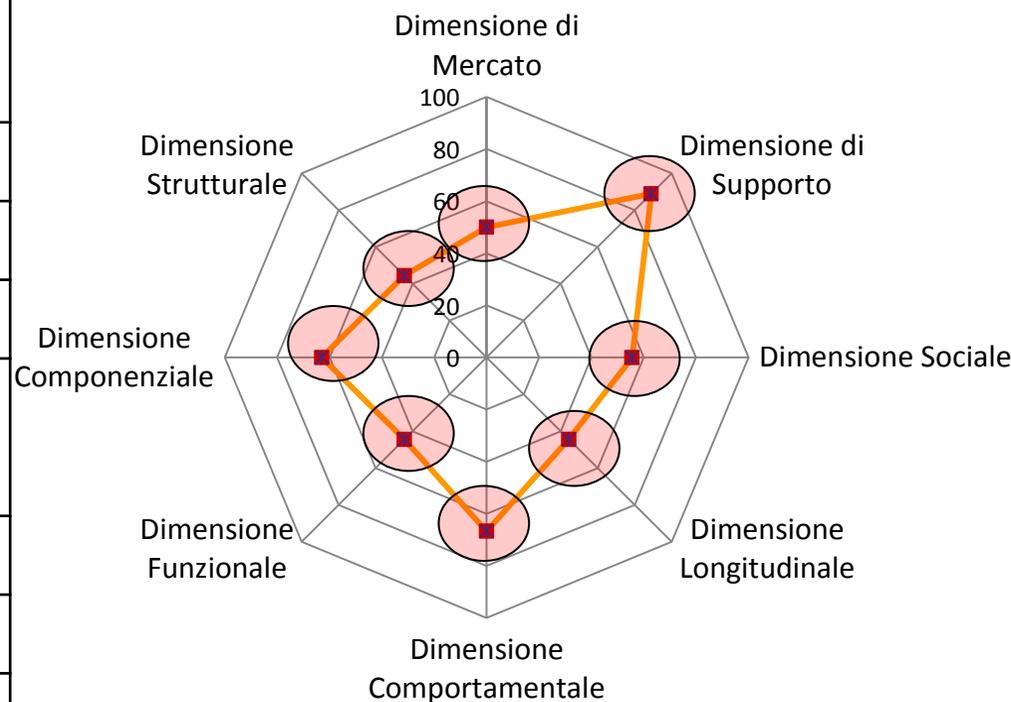
Analisi dei Risultati

L'Analisi prevede il Calcolo dei punteggi maturati, la trasformazione su scala 100 e la rappresentazione sul Radar Chart.



Esempio di radar chart

| Dimensione | Punteggio Totale | Punteggio Maturato | Valore su scala 100 | Livello di maturità |
|-----------------|------------------|--------------------|---------------------|---------------------|
| Strutturale | 9 | 4 | 44,44 | Linked |
| Compenziale | 18 | 11,33 | 62,96 | Integrated |
| Funzionale | 9 | 4 | 44,44 | Linked |
| Comportamentale | 6 | 4 | 66,66 | Integrated |
| Mercato | 12 | 6 | 50 | Linked |
| Supporto | 9 | 8 | 88,88 | Extended |
| Sociale | 9 | 5 | 55,55 | Linked |
| Longitudinale | 9 | 4 | 44,44 | Linked |



La gestione dell'OTB

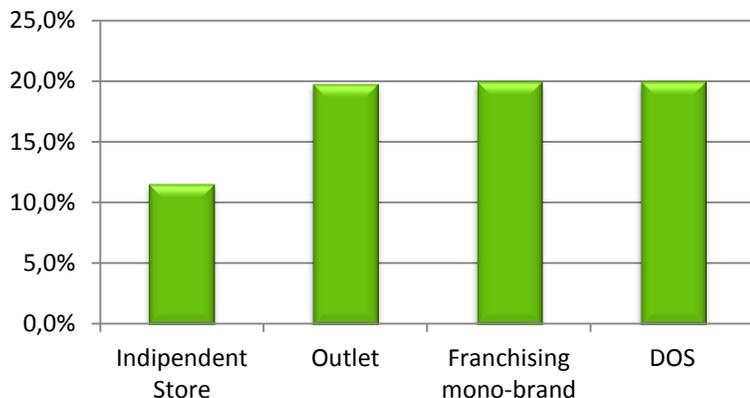
- Uno dei progetti portati avanti da LogisLab riguarda l'ottimizzazione della gestione dell'Open To Buy
- Problematiche attuali:
 - Difficile comunicazione fra monte e valle
 - Mancanza di condivisione delle informazioni
 - Assenza di una integrazione verticale della filiera

Allineamento della Supply Chain

- Necessità di allineamento lungo la Supply Chain
 - Le supply chain reattive sono quelle in cui esiste un forte allineamento dei processi sia all'interno dell'azienda stessa, sia esternamente con i partner della filiera di monte e di valle.
 - Necessità di integrazione fra le fasi di Sviluppo Prodotto e la supply chain di valle
 - ↑ reattività
 - ↑ rispondenza alle esigenze di mercato

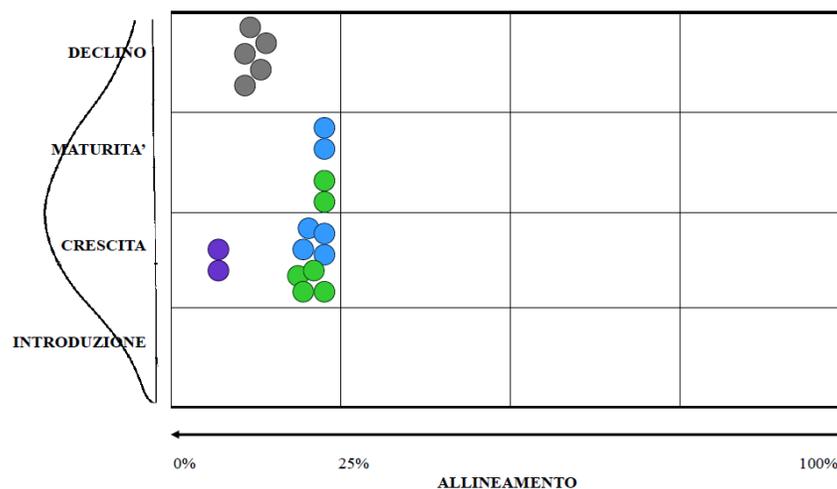
Risultati dei casi di studio: allineamento della supply chain

Allineamento medio per tipo di canale



- I canali più sfruttati sono i DOS e i Franchising mono-brand
- I DOS risultano più "allineati" rispetto ai negozi indipendenti, anche se il livello di allineamento delle prassi tra vendor e retailer risulta basso

| | Informazioni scambiate | Strumenti | Grado di integrazione | Adozione ARPs | Media |
|------------------------|------------------------|-----------|-----------------------|---------------|-------|
| DOS | 29,2 | 31,2 | 11,1 | 8,3 | 19,95 |
| Franchising mono-brand | 29,2 | 31,2 | 11,1 | 8,3 | 19,95 |
| Independent Store | 12,5 | 17 | 16,7 | 0 | 11,55 |
| Outlet | 35 | 30,6 | 13,3 | 0 | 19,73 |



● DOS ● Franchising mono-brand ● Outlet ● Independent store

Focus sui processi a valle

- Merchandise Planning
 - La pianificazione del merchandise è il processo attraverso cui un retailer cerca di offrire la giusta quantità, del giusto merchandise, nel negozio giusto, al momento giusto, cercando al contempo di soddisfare gli obiettivi finanziari aziendali. Può avvenire:
 - ✓ Pre-season
 - ✓ In-season
- Open-to-Buy (OTB)
 - È la massima quantità di capitale che il buyer può spendere per nuovi acquisti durante la stagione
 - *OTB = vendite previste + riduzioni previste (markdown, sconti dipendenti, furti) + stock di fine mese pianificato – stock di inizio mese pianificato – merce ordinata*

Perché ottimizzare l'OTB

- Obiettivi dell'utilizzo dell'OTB come strumento di controllo:
 - Allineare gli ordini e i carichi  max risultato di vendita, min investimento in merchandise
 - Monitorare i trend in modo proattivo  maggiore vicinanza alle esigenze dei clienti
 - Ottimizzare i livelli di magazzino  max margini e profitti

Riferimenti e contatti



LOGISLAB c/o PIN Scrl
P.zza Ciardi, 25 - Prato
T. +39 (0574) 602 538
W. logislab.it
E. info@logislab.it

- Prof. Ing. Rinaldo Rinaldi
- Responsabile scientifico laboratorio Logislab
- W. www.logislab.it
- E. rinaldo.rinaldi@unifi.it