

Vittorio Bini

# La supply chain della moda

Strumenti per la gestione globale dell'impresa: dallo sviluppo del prodotto al negozio



NUOVA EDIZIONE  
AGGIORNATA

**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

# MANAGEMENT TOOLS

*Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori*

---

*Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Vittorio Bini

# La supply chain della moda

Strumenti per la gestione globale  
dell'impresa: dallo sviluppo del prodotto  
al negozio

NUOVA EDIZIONE AGGIORNATA

FrancoAngeli

TOOLS

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

2ª edizione. Copyright © 2011, 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

---

# Indice

<b>Introduzione alla seconda edizione</b>	pag.	11
<b>Parte prima</b>		
<b>1. Globalizzazione</b>	»	23
<b>2. La sostenibilità</b>	»	31
<b>3. La Information Technology</b>	»	52
<b>4. Basico, fashion e i trend attuali</b>	»	63
<b>5. Il programmato</b>	»	68
1. I tempi del programmato	»	68
2. La continuità di produzione	»	70
3. Le fasi di lavoro	»	72
4. Il <i>timing</i> delle fasi di lavoro	»	73
<b>6. Il fast fashion o pronto moda</b>	»	79
1. Caratteristiche del settore	»	79
2. Inditex e H&M	»	82
3. Tendenze di settore	»	83
Il caso Kor@Kor	»	85

**Parte seconda**  
**Struttura generale di un'azienda di abbigliamento**

<b>7. Lo stile</b>	pag. 93
1. Caratteristiche e specificità dell'attività stilistica	» 93
2. Stile e operation	» 94
3. Il processo di creazione stilistica	» 95
3.1. Studio delle tendenze di mercato e creatività nel rispetto dei canoni stilistici del marchio	» 95
3.2. Definizione della struttura della collezione	» 96
3.3. Scelta dei materiali, disegno dei modelli e prototipia	» 98
3.4. Scelta finale e fabbricazione dei campionari	» 100
4. Programmazione dei tempi e delle risorse dello stile	» 102
5. Il bilanciamento delle risorse dello stile	» 105
<b>8. Industrializzazione del prodotto</b>	» 107
1. Documenti di industrializzazione	» 109
2. Tempi e costi di produzione	» 112
<b>9. Le vendite</b>	» 115
Premessa	» 115
1. Organizzazione generale	» 116
2. Il budget di vendita	» 117
3. Fissazione delle date di inizio e chiusura vendite	» 120
4. Analisi delle date di consegna richieste dalla clientela	» 120
5. Gli strumenti di vendita	» 123
6. I canali di vendita	» 125
6.1. Department store	» 125
6.2. I <i>corner</i> o <i>shop in shop</i>	» 127
6.3. Boutique multimarca	» 127
6.4. Negozi monomarca o <i>company store</i>	» 128
6.5. Outlet	» 131
6.6. La vendita on line	» 132
6.7. Le diffusioni	» 133
7. Le diverse forme di vendita e la loro dinamica	» 133
8. Il procedimento di acquisto dei <i>buyer</i>	» 135
9. I riassortimenti	» 137
10. Gli articoli non sono tutti uguali	» 138

<b>10. La previsione e l'analisi della domanda</b>	pag.	139
1. Previsioni su dati storici noti e ignoti	»	139
2. Previsioni e proiezioni	»	141
3. Diversità tra domanda e venduto	»	142
4. Livello di rischio per tipo di prodotto e cliente	»	143
5. Metodi di elaborazione dei budget per <i>wholesale</i> e <i>retail</i>	»	144
6. Elaborazione dei dati storici	»	150
7. Stagionalità	»	154
8. Depurazione da dati fuorvianti	»	156
9. Medie ponderate e trend	»	158
10. Medie mobili	»	160
11. Correlazioni	»	161
12. Proiezioni	»	162
13. Le previsioni e le proiezioni degli articoli moda	»	168
14. L'utilità delle previsioni del prodotto moda	»	169
15. Analizzare le vendite	»	171
16. "Allenarsi" a prevedere le vendite	»	172
<b>11. Gli acquisti</b>	»	173
Premessa	»	173
1. L'MRP	»	173
2. L'ERP	»	179
3. Il JIT	»	180
4. Determinazione delle quantità da ordinare in base al venduto o alla scorta di magazzino	»	182
5. Determinazione della domanda finale su cui calcolare il fabbisogno	»	183
5.1. Trend	»	184
5.2. Stagionalità	»	184
6. Determinazione delle date di ordine per ordini sul venduto o per il magazzino	»	185
7. Le caratteristiche dei fornitori	»	187
8. La performance dei fornitori	»	189
9. La valutazione dei fornitori	»	191
9.1. Velocità	»	191
9.2. Qualità	»	192
9.3. Affidabilità	»	193
9.4. Dal punto di vista del fornitore	»	194
9.5. Flessibilità	»	195
9.6. Creatività	»	196

9.7. Costo	pag. 198
9.8. Valutazione complessiva del fornitore	» 198
10. Determinazione del livello di fornitura adeguato	» 200
11. Determinazione dei quantitativi di fornitura opportuni	» 201
12. Quantità e frequenza degli ordini	» 203
13. Le informazioni al fornitore	» 204
14. Il rapporto col fornitore in base alla fornitura	» 205
<b>12. La produzione</b>	» 207
1. Le organizzazioni produttive	» 208
2. <i>Job shop</i>	» 211
3. I bilanciamenti dei tempi di produzione	» 212
4. Produzione a lotti	» 215
5. Il <i>set up</i> delle linee di produzione	» 216
6. <i>Set up</i>	» 217
7. La riduzione dei tempi di <i>set up</i>	» 218
8. Il bilanciamento delle fasi di produzione nell'abbigliamento	» 220
9. La produzione di massa	» 222
10. La produzione continua	» 223
11. La tecnologia di base della produzione di abbigliamento	» 223
12. I materiali	» 224
12.1. Le fibre e i filati	» 224
12.2. I tessuti	» 226
12.2.1. Caratteristiche di alcuni tessuti comuni	» 227
13. Il controllo dei materiali e la qualità	» 228
14. La determinazione del campione corretto	» 233
15. Il taglio	» 238
16. La tessitura nella maglieria	» 240
17. Il cucito	» 240
18. La programmazione del lavoro	» 241
18.1. L'impostazione della programmazione generale	» 242
18.2. La determinazione della capacità produttiva necessaria	» 243
18.3. La programmazione della produzione per modello e data di consegna	» 244
18.4. I criteri di priorità di produzione e di consegna	» 248
18.5. Produzione in linea e in parallelo	» 250
18.6. La produzione per il magazzino	» 251
18.7. La produzione del pronto moda	» 252

18.8. Come gestire la variabilità dei volumi produttivi	pag.	252
18.9. La programmazione di produzione in base alle disponibilità e agli ordini di materie prime	»	257
18.10. Sintesi delle variabili che determinano la programmazione di produzione	»	259
19. Il controllo della produzione	»	261
20. La produttività	»	265
21. La riduzione dei tempi improduttivi	»	267
22. L'efficienza come prodotto delle performance	»	272
23. Il coordinamento dell'attività produttiva con il resto della supply chain	»	275
24. Quanto e quando produrre	»	276
25. Il controllo della supply chain complessiva	»	277
26. Analisi delle scorte	»	281
27. La lentezza decisionale come ostacolo all'efficienza	»	283
28. L'analisi corretta delle informazioni	»	285
29. Il bilanciamento delle attività della supply chain complessiva	»	286
30. Outsourcing	»	288
Il caso La Perla	»	291
La programmazione di produzione. Il caso Malo	»	295
<b>13. La <i>lean production</i> nell'abbigliamento</b>	»	300
1. Concetti di base	»	302
2. La <i>lean</i> come coordinamento	»	304
3. La <i>lean</i> e i servizi	»	305
Il caso Vicini-Zanotti	»	308
<b>14. Il <i>customer service</i></b>	»	314
1. Funzioni principali	»	314
2. Aspetti di base dell'attività	»	316
3. L'importanza del <i>customer service</i> per l'assortimento del <i>retail</i> monomarca	»	318
<b>15. La <i>logistica</i></b>	»	322
1. L'organizzazione generale del magazzino	»	322
2. La mappatura del magazzino	»	324
3. Fasi di lavoro	»	326
4. L'importanza dei magazzini	»	328
5. La programmazione dei magazzini	»	329
6. Il valore in stock	»	333

7. La sicurezza di magazzino	pag. 334
8. Il packaging	» 335
9. Le spedizioni	» 336
9.1. Il <i>packing list</i>	» 336
9.2. Spedizioni nazionali e internazionali	» 336
9.3. Sicurezza e tracciabilità	» 340
Il caso Guess	» 341
<b>16. Le operation nel retail</b>	» 345
1. La scelta della location	» 346
2. Il layout di negozio	» 348
3. L'esposizione e l'assortimento	» 352
4. La logistica e il processo di acquisto	» 354
5. Un caso particolare: gli outlet	» 355
Il caso Logital	» 357
<b>Glossario</b>	» 361

---

## Introduzione alla seconda edizione

*Non è la più forte delle specie che sopravvive, né la più intelligente, ma quella più reattiva ai cambiamenti.*

Charles Darwin

È utile un libro che studi in modo specifico le operation della moda? La domanda è lecita.

Esistono ottimi testi, corsi e siti web di supply chain, operation e logistica generali. È raro trovare studi focalizzati sulla supply chain completa del settore moda, che ha importanti peculiarità.

La prima è il ciclo di vita del prodotto.

Un'automobile, un computer, un medicinale o una confezione di alimenti hanno durate normalmente superiori a un anno, spesso molto di più. I prodotti – moda invece durano pochi mesi.

In termini di operation questo significa rinnovare il design del prodotto, i materiali e i processi produttivi in continuazione. Significa riorganizzare strutture, fornitori, raccolte di dati e informazioni, coinvolgere enti differenti, costruire nuovi piani economici e commerciali e altro ancora.

La pianificazione è scandita da scadenze a breve termine, nuove e precise. Confrontando un business dal portafoglio prodotti stabile con la moda che si basa su continui lanci di nuovi prodotti si può comprendere come design, vendite, acquisti, produzione, logistica e *retail* siano sottoposti a uno stress lavorativo che richiede logiche particolari di gestione.

Altra differenza è la volatilità della domanda. Questa è influenzata da aspetti sociali, umorali, culturali, emozionali in cui la razionalità ha poco spazio. La “brand loyalty” nella moda quasi non esiste. C'è chi compra Mercedes o Barilla per tutta la vita, nella moda no. I continui lanci di nuovo prodotto alimentano l'incertezza perché non si sa se il nuovo prodotto avrà lo stesso successo del vecchio. Le previsioni di vendita, che sono la base della programmazione industriale e commerciale, sono sempre incerte, sebbene abbiano fatto grandi passi avanti come vedremo.

Programmazione incerta significa correzioni, aggiustamenti, profonde revisioni di piani. Quindi le operation della moda devono essere estremamente flessibili e pronte al cambiamento.

Si può dire che un prodotto di moda è (salvo diverse eccezioni) semplice. Un'automobile, un telefono cellulare, un frigorifero sono più complessi di una borsa, di un abito o di un paio di occhiali da sole. Nulla di più vero, ma torniamo al suddetto portafoglio prodotti. Il problema non è *cosa* facciamo, ma **quanto** ne facciamo. Apple ad esempio ha un numero limitato di prodotti, e molti sono solo varianti di articoli già esistenti. Una collezione di moda può presentare centinaia di articoli veramente diversi nei materiali e nella costruzione. Questo richiede competenze di operation allargate che travalicano il concetto stesso di "esperienza". Possiamo avere una splendida azienda produttrice di borse di pelle. Ma se l'anno prossimo il mercato vorrà zaini di plastica, come cambiare la struttura, le competenze, i fornitori, la produzione, il packaging, il controllo qualità, il layout dei negozi ecc?

Lo stesso dicasi per il design. È assai difficile che l'anno prossimo il mercato voglia telefoni cellulari tondi o che i SUV vengano soppiantati dai coupè, mentre lo stile della moda cambia radicalmente. Dal lungo al corto, dal largo allo stretto, dall'elegante allo street wear, ecc. Ci si può chiedere cosa c'entrano le operation con lo stile, ma come si vedrà in seguito le connessioni sono profonde.

Esistono inoltre strutture integrate che si occupano delle operation conto terzi. In base a un prototipo fisico o digitalizzato possono eseguire tutta la filiera acquisti-produzione e anche la consegna al cliente. Le più moderne e organizzate sono in grado di prevedere le vendite del cliente, operare autonomamente in termini di quantità da produrre e spedire direttamente ai punti vendita finali. Quindi perché studiare le operation se si possono semplicemente "comprare"?

La risposta è semplice e duplice. Queste organizzazioni, salvo rare eccezioni, sono focalizzate sul prodotto di massa, basico e continuativo. Noi esploreremo anche questi settori, ma la moda è sinonimo di transitorietà, di ricerca e di fenomeni di breve durata. Certo esistono gli articoli basici e continuativi e non solo nell'abbigliamento. Un Ray-Ban Aviator, un Vetiver di Guerlain sono continuativi come un Levi's 501, ma la moda e il lusso hanno tempi, sottigliezze, ricercatezze e volumi inadatti a queste organizzazioni.

Chi fa moda e lusso deve in gran parte "fare da sé". Affidare ad altri le operation senza la capacità di controllarle e ignorandone il funzionamento è sempre pericoloso, sia economicamente che in termini di prodotto e servizio. Significa delegare la qualità, i tempi, i costi e altri aspetti del nostro prodotto e non esserne più padroni.

Con questo non si critica l'*outsourcing* in generale ma l'*outsourcing* "incosciente", senza competenze specifiche per seguire e controllare l'operato dei fornitori a cui è delegato.

La prima edizione de *La supply chain* della moda uscì nel 2011. Da allora l'evoluzione del mondo ha imposto profonde modifiche anche al nostro settore.

Questa nuova edizione è quindi un doveroso aggiornamento della prima, ma si presenta anche più completa ed approfondita su diversi argomenti.

Alcune realtà già esistenti da tempo, ma non determinanti come oggi, richiedono ora una trattazione specifica e aggiuntiva alla prima edizione.

Si pensi alle vendite on line, alla globalizzazione e alla sensibilità verso l'ambiente e la sostenibilità.

Questi fenomeni hanno modificato le nostre vite e il nostro modo di lavorare. La gestione delle aziende si sta adeguando ai cambiamenti rivedendo molti aspetti delle operation.

Si aggiunga il tema Covid-19, fenomeno che per vastità e conseguenze anche nel mondo del fashion non può essere ignorato, anche se si spera che in futuro sia solo un brutto ricordo.

Vorrei qui solo introdurre i nuovi temi aggiunti in questa edizione, che vedremo poi in dettaglio.

### *La globalizzazione*

Il dibattito sugli effetti di questo fenomeno è aperto e verrà approfondito in seguito. Qui mi limito a notare una conseguenza diretta sul nostro mondo.

Il fashion si sta concentrando in un numero sempre minore di grandi gruppi in grado di operare su scala mondiale. Lo spazio per le aziende indipendenti medie o piccole è ridotto. Essere piccoli o soli significa avere scarse possibilità di aggiudicarsi location importanti per i propri negozi, avere ridotto accesso ai fornitori migliori, non poter competere con i grandi gruppi nelle fonti di finanziamento, nell'organizzare reti distributive all'estero e altro ancora.

Quando il mondo era meno globalizzato le piccole aziende locali godevano di una "supremazia territoriale" che oggi non esiste più. Esse producevano e vendevano la maggior parte del loro prodotto all'interno del loro Paese. Le barriere all'entrata del passato (linguistiche, burocratiche, finanziarie, logistiche, commerciali) sono scomparse e i concorrenti si sono moltiplicati. Questo fa sì che per sopravvivere molte aziende minori entrino a far parte di grandi gruppi.

Questi mega-gruppi sono spesso network di aziende distinte per prodotto-mercato che fanno capo alla stessa holding. Questo permette specializzazione e reattività ai cambiamenti. Si tratta di operatori non solo economici. Essi influenzano culturalmente e politicamente l'ambiente. La

loro potenza finanziaria, comunicativa e relazionale egemonizza la distribuzione e influenza pesantemente la mentalità e i desideri del consumatore.

A questo proposito è interessante fare un giro a Parigi e osservare la presenza del gruppo LVMH in termini di vetrine, pubblicità, sponsorizzazioni, cultura. Non è più un'azienda che produce moda ma una entità che influenza l'aspetto, la logistica, la cultura, l'urbanistica della capitale francese, per non parlare di altri aspetti meno evidenti ma non meno importanti.

Il processo non è nuovo ma grazie al web e alle risorse di queste aziende è ora molto più potente e rapido negli effetti. Un grande gruppo può "suggerire" certe tendenze a media, campioni sportivi, pop stars, bloggers e influencers. Il consumatore segue questi esempi e il gruppo nel frattempo produce e distribuisce articoli conformi.

Una volta i trend nascevano da influenze sociali e culturali spesso ai margini della società "normale". Oggi sono il prodotto di cervelli di marketing perfettamente inseriti nel sistema.

Questo talvolta crea una certa "banalità diffusa" nell'offerta, nella cultura e nell'immagine. Le menti più libere provano un desiderio di maggiore personalità. Lo si nota nel rallentamento in certi paesi del grande fast fashion e delle performance dei department stores, nella crescita delle boutiques alternative e specializzate, nel desiderio di un'offerta meno abbondante ma più studiata e genuina.

### *L'e-commerce e la information technology*

Quando uscì la prima edizione di questo libro Amazon era solo una grande azienda americana. Oggi è una potenza mondiale entrata nel nostro quotidiano. Dieci anni fa si comprava in negozio e pochi si avventuravano on line. È difficile trovare altri sconvolgimenti così profondi avvenuti in tempi così brevi.

In termini assoluti, nel nostro settore le vendite on line sono ancora limitate, ma il trend è in continua crescita e il Covid-19 ha accelerato brutalmente il processo.

L'e-commerce è tante cose, ma soprattutto informatica e logistica. Queste due attività che tempo fa erano un servizio al business, oggi **sono** il business e in questa edizione devono essere trattate più approfonditamente.

Il web ha cambiato le nostre vite e il nostro settore ne ha risentito in modo particolare. La comunicazione oggi è web-dipendente, mentre le vendite ancora no.

La facilità e velocità con cui si possono proporre nuove idee e nuovi contenuti ha stressato i tempi di esecuzione delle aziende, già veloci in passato. Il marketing deve capire rapidamente cosa farà tendenza tra le mol-

titudini di proposte, di influencers, di contenuti caricati sul web. Lo stile deve tradurre queste tendenze in prodotti. Le operation devono realizzare e distribuire i prodotti al mercato con grande rapidità.

Non c'è moda senza velocità. Velocità nel capire le tendenze, nel trasformarle in oggetti e metterli in vendita. Il web ha ulteriormente accelerato questo aspetto.

Altra conseguenza del web è l'importanza assunta dall'immagine. Sul web noi **vediamo** un prodotto, non lo tocchiamo, non lo proviamo. L'impatto visivo di un prodotto è oggi fondamentale, in prima battuta lo è più della qualità, della vestibilità o di altre performance.

C'è differenza tra immagine ed estetica, stile, vestibilità. Queste ultime si comprendono solo provando un articolo, che può avere effetti diversi da cliente a cliente. L'immagine è univoca, fine a se stessa. Sul web si valuta e si sceglie solo l'immagine.

Di conseguenza i negozi stanno cambiando. Da luogo in cui si andava a comprare si trasformano in grandi show rooms dove esporre tutta l'offerta, in modo da permettere la valutazione diretta. Poi l'articolo, se non presente in magazzino, può essere acquistato via Internet.

Dal punto di vista operativo è un grande vantaggio. Non è più necessario investire in grandi scorte per ogni negozio, immobilizzando capitali e rischiando invenduti. D'altro canto questo approccio richiede investimenti in sistemi informativi, logistica di grande efficienza e toglie uno degli aspetti fondamentali della moda, cioè il piacere di uscire dal negozio col capo desiderato.

Si può dire che queste logiche appartengono solo ai Millenials e alla generazione Z, cioè i venti-trentenni di oggi e che il *retail* tradizionale esiste e resiste grazie a chi è ancorato alle vecchie abitudini.

Come detto, lo shopping "fisico" è un piacere, un passatempo insostituibile. Ma i suddetti venti-trentenni già costituiscono una quota fondamentale del mercato e quando sostituiranno i trenta-cinquantenni di oggi, conserveranno le stesse abitudini di acquisto? Se sì, l'avvenire del negozio tradizionale si fa fosco.

Anche questa distinzione tra consumatori basata sull'età è oggi da ripensare.

In passato col termine "target" si identificava sostanzialmente un gruppo di consumatori, distinti per sesso, censo, età o altro. Distinzioni chiare e semplici. Ancora più indietro nel tempo, "l'abito faceva il monaco", cioè era un segno distintivo di una posizione sociale. Quando le informazioni circolavano poco, l'abito esibiva chi eri.

Oggi non è più così. I target di oggi sono **situazioni**, non persone. Ci vestiamo in base a quello che facciamo o in base ai nostri interessi pre-

ponderanti. Possiamo essere formali ed eleganti se lavoriamo in uno studio legale, ma modaioli, sexy e di tendenza all'happy hour la sera. Possiamo esibire contemporaneamente un trench di Gucci insieme a una borsa di Inditex.

Quindi l'individuazione dei target è più difficile e dipende **dall'importanza di una situazione, dalla sua popolarità e diffusione**. Questa difficoltà, unita alla velocità con cui i nuovi trend si affermano e muoiono, si traduce in previsioni di vendita più ardue, in difficoltà nel pianificare i futuri acquisti di materiali e la produzione.

La Information Technology si è sviluppata prepotentemente grazie alle opportunità permesse dal web. La EDI (Electronic Data Interchange) è la linfa organizzativa del nostro business. Non più grandi aziende dove tutto avveniva all'interno, ma centri decisionali collegati ad enti esterni che svolgono le attività operative.

Chi si ricorda il Lego? Il gioco dei mattoncini? Oggi è così, l'azienda è un mattoncino centrale a cui si attaccano o staccano tanti mattoncini periferici secondo ciò che si vuole.

Oggi possiamo monitorare le vendite di un negozio a Denver, in base a queste ordinare i materiali in Cina, programmare la produzione in Vietnam e prenotare spazio in un cargo a Vung Tau per la spedizione dei capi finiti tra dieci giorni. Tutto in automatico. I vantaggi in termini di economia, flessibilità e opportunità sono grandiosi. Il punto non è la novità di questi fenomeni, ma l'efficienza e la dimensione che hanno raggiunto grazie alla gestione dei dati permessa dal web.

Tornando ad Amazon, questa azienda ricava i profitti più alti dalla divisione AWS (Amazon Web Services) che vende data storage, connessioni, analisi dei dati.

La IT in tutte le sue forme è oggi il primo business mondiale e permea ogni attività umana. Chi fa moda non può ignorarla lasciandone la responsabilità ad altri. Deve forzatamente conoscerne e capirne almeno i capisaldi e le regole del gioco.

Creare un'azienda informatizzata e connessa non significa solo "allacciare una spina". Ci sono profondi studi organizzativi preparatori, selezioni dei dati sensibili, protocolli da istituire e testare, previsioni di sviluppi futuri, procedure da uniformare, opportunità da capire, ecc. I tecnici informatici eseguono, ma la progettazione dei sistemi deve essere fatta da chi gestisce le aziende.

### *La sostenibilità*

La sensibilità a questo aspetto, in passato limitata all'inquinamento, oggi è sulla bocca di tutti. Sostenibilità significa condizioni di lavoro di-

gnitose, riciclo di materiali e prodotti finiti, attenzione all'abuso di risorse naturali, redistribuzione di ingenti profitti e altro. Sostenibilità è anche leva di marketing e immagine ed è entrata nelle variabili della gestione. Se in passato nello sviluppo prodotto e in produzione si pensava solo a costi, efficienza e fattibilità, oggi si pensa (o si dovrebbe pensare) anche a impatto ambientale e sociale. È doveroso perseguire la sostenibilità, ma non è né facile né indolore e richiede il contributo attivo di noi consumatori.

Un esempio di incoerenza. L'e-commerce e l'attenzione alla sostenibilità stanno crescendo congiuntamente. Per ogni piccolo acquisto on line c'è però un imballo da smaltire e una consegna più o meno parcellizzata. Questo è inquinamento. Le spedizioni a negozio sono meno inquinanti perché in una spedizione e con un unico imballo si consegnano molti più articoli.

### *Il post-Covid-19*

Quando questo libro sarà disponibile si spera che la pandemia sia solo un ricordo, ma certamente non i suoi effetti, che saranno in parte collegati a quanto già detto.

Noi vivremo di Information Technology ora che abbiamo scoperto il lavoro e lo studio in remoto, ora che ci siamo ulteriormente abituati a comprare on line, ora che tanti uffici e istituzioni si sono forzatamente informatizzati.

Mentre scrivo l'economia mondiale è in crisi e il settore moda-abbigliamento è il peggiore. Si spera che, come spesso succede, a un'epoca di grande crisi segua una di boom. Speriamo sia così. Certo è che molte piccole aziende spariranno, e con loro posti di lavoro, fornitori, negozi e imprenditori di servizi vari.

Chiunque studi il post-Covid predice un futuro di maggiore sostenibilità, riduzione di un'offerta che è diventata certamente sovrabbondante, maggiore qualità e minore quantità, ecc. Tutto condivisibile. Mi permetto però un'osservazione.

La statistica insegna che ogni fenomeno occasionale e/o inconsueto nelle serie storiche deve essere eliminato o ridimensionato per meglio prevedere il futuro. Il Covid (si spera) è un fenomeno inconsueto. Quindi sopravvalutare gli effetti della pandemia sul futuro può essere un errore. Non dico che si tornerà al "tutto come prima", ma forse quando riconquisteremo la positività non avremo quegli sconvolgimenti che qualcuno profetizza.

Alcuni economisti affermano che il grande afflusso di credito e moneta che gli Stati stanno riversando sull'economia per sostenerla provocherà inflazione nel momento in cui la domanda crescerà. Mi sembra condivisibile e quindi è possibile un futuro incremento di costi e prezzi per le nostre aziende.

Terminata la breve presentazione dei contenuti del libro, vecchi e nuovi, vorrei fare chiarezza su alcuni termini che spesso si confondono.

*Operation, supply chain, value chain, logistica*

Le **operation** sono le attività che permettono a una qualsiasi organizzazione di compiere il suo scopo. Anche una Santa Messa ha le sue operation, che sono l'aprire la chiesa, controllare che panche e candele siano a posto, che i fedeli conoscano l'orario della funzione, che il sacerdote sia disponibile all'ora giusta, che le campane suonino in tempo, ecc. Normalmente il sacrestano è il responsabile delle operation.

In un'azienda il responsabile delle operation deve garantire che le informazioni circolino, che le scadenze vengano rispettate, che i materiali siano disponibili, che le fabbriche e i magazzini funzionino, che le spedizioni avvengano.

La **supply chain** è un ordine logico e mentale prima che fisico. È **organizzare, pianificare e controllare** la sequenza delle attività dalla prima all'ultima e controllare che tutto avvenga come previsto, introducendo correttivi quando necessario.

La **value chain** è un concetto economico introdotto da Michael Porter che indentifica il valore aggiunto prodotto da una supply chain. Le interpretazioni sono tante, la mia si può spiegare con un esempio.

Un disegno di una borsa non ha valore. La pelle e la manodopera utilizzate per quella borsa hanno un valore relativo, ma se le **operation** sono in grado di organizzare e gestire una **supply chain** che fornisce ai negozi una borsa di alto valore per i clienti e che consenta un profitto, allora si ha una **value chain**, perché il valore aggiunto del prodotto finito è superiore alla somma dei costi per produrlo. Se una supply chain non crea valore aggiunto, non è una value chain.

La **logistica** è parte della supply chain. Essa gestisce la **movimentazione, lo stoccaggio e la distribuzione** delle materie prime, dei semilavorati e dei prodotti finiti.

Poniamo un altro esempio.

Se un'azienda è composta da un ufficio sviluppo prodotto, da un ufficio acquisti e uno vendite, da una fabbrica e un magazzino, il responsabile delle **operation** organizzerà una **supply chain** di attività che permetta di ottenere e vendere un prodotto finito con un rapporto valore/costi positivo, cioè una **value chain**. Per fare questo dovrà far sì che i necessari flussi di materiali e prodotti finiti siano dove devono essere, quando devono essere e nelle giuste quantità e qualità (**logistica**).

Prima di passare al testo vero e proprio s'impongono alcuni avvertimenti.

La moda non è ragioneria o ingegneria, dove le leggi sono chiare e fisse. La moda è fatta di poche regole e molte eccezioni, molta libertà, discrezionalità, flessibilità. Essa crea imbarazzo a chi deve descriverla perché spesso è vero tutto e il contrario di tutto. Si cercherà quindi di illustrare le linee guida e gli strumenti di base, ma chi legge sia consapevole di trovare nella realtà situazioni differenti.

È necessario distinguere moda e abbigliamento.

La moda è impulsiva, è qualsiasi prodotto o servizio di durata presumibilmente limitata. L'abbigliamento è ciò di cui dobbiamo coprirci ogni giorno. La moda quindi comprende non solo abiti, ma accessori, gadgets, regali, libri, ristoranti, film, canzoni, ecc.

L'abbigliamento è più tradizionale. Un completo blu da uomo, una polo tinta unita, un twin set nero sono abbigliamento. Le due categorie hanno confini sfumati e nelle collezioni si fondono spesso, pertanto parleremo di entrambi. Certi articoli chiamati "continuativi" o "carry over" o "basici", caratterizzati dalla loro disponibilità costante in catalogo e prodotti da tanti brand, sono più abbigliamento che moda.

Il business della moda è solo una piccola parte dell'abbigliamento mondiale.

La moda è emozione, piacere. L'abbigliamento è molto spesso razionalità e necessità. Come vedremo, le logiche di gestione delle due categorie sono profondamente diverse.

Certe considerazioni e analisi verranno ripetute perché la loro importanza, inerenza e applicabilità a diversi contesti rende opportuno ricordarle.

Questa nuova edizione del libro è necessaria anche perché molte pratiche gestionali sono cambiate a causa dell'influenza esercitata sulla moda dai grandi temi di cui sopra, cioè globalizzazione, sostenibilità e sviluppo tecnologico. Inizieremo pertanto con una loro analisi.

