



BLOOMBERG NEWS

## 1 ANTICIPARE LE TENDENZE

Osservare le sfilate degli altri marchi, ma anche reality videoclip e informative in arrivo dai punti vendita: per i marchi fast, che non hanno una collezione vera e propria, è essenziale capire prima degli altri quali saranno i capi d'abbigliamento e gli stili più richiesti nei mesi a venire.

## 2 FILIERA CORTA E VERTICALE

Tra l'ideazione di un capo e il suo arrivo in negozio deve trascorrere il minor tempo possibile. Per questo vanno supervisionate, accorciando, tutte le fasi del processo: acquisti, produzione, trasporto, consegna, vendita e resi. I margini si abbassano, ma il controllo è più efficace.

## 3 DELOCALIZZARE CON GIUDIZIO

La delocalizzazione produttiva è fondamentale per abbassare i costi. Ma va gestita puntando solo su Paesi e fornitori che permettano all'azienda di mantenere il controllo della qualità e comprimere i tempi di consegna. Ecco perché nell'80% dei casi l'Asia non è la meta giusta dei marchi fast.

## 4 RIEVOCARE E STUPIRE

Il consumatore deve avere sempre l'impressione di avere acquistato un capo alla moda, che rimandi a qualcosa di «già visto» in un brand più famoso, ma allo stesso tempo percepito come più innovativo, gradevole e meno formale.

### GESTIONE ANTICRISI

# FAST FASHION

## LA MODA METTE IL TURBO

Alle prese con vendite in caduta verticale e consumatori infedeli, le aziende della moda velocizzano produzione e logistica sull'esempio di Zara e H&M. Obiettivo: sfornare una nuova collezione al mese.

di Gianluca Ferraris

**RIVOLUZIONE** Un negozio H&M nel centro di Milano. Sotto, la stiratura in un laboratorio spagnolo di Zara: il controllo simultaneo del punto vendita e delle fasi produttive è tratto fondamentale del fast fashion.



XURXO LOBATO/COVER

**5 AUSTERITÀ SÌ, MA CREATIVA**

A designer e modellisti deve essere lasciato il massimo dell'autonomia, incoraggiando trasversalità e continui cambi di stile. Ma la scelta di tessuti, materiali e linee produttive si muoverà entro limiti prestabiliti, per non sfiorare sui costi fissi e sui tempi medi di consegna.

**6 IL MANAGER È FLESSIBILE**

Se di proprietà, i punti vendita sono l'anello fondamentale della catena. I responsabili di esercizio, formati dalla casa madre, ne seguono le indicazioni ma gestiscono in proprio inventario, pricing, vetrine e i quantitativi, per adattarli alla clientela e ridurre al minimo l'inventario finale.

**7 IL MARKETING? LO FA IL NEGOZIO**

Per alzare il target del marchio è meglio puntare su pochi store ma in posizione di pregio, come fa Zara. Vetrine e scritte devono evocare sempre l'idea del lusso a prezzi accessibili. Dentro, commessi discreti, facilità di accesso e «caos apparente» allungano i tempi medi di permanenza.

**8 OCCHIO AGLI ALLESTIMENTI**

Il ricambio all'interno del punto vendita deve essere continuo, per indurre il consumatore a una frequenza più alta. Gli scaffali, al contrario di quanto accade per i marchi del lusso, devono essere ricolmi, presentando il massimo assortimento possibile di taglie e modelli.

■ Vendite ai minimi, consumatori sempre più infedeli, margini bassi e rese che sfiorano il 10% della produzione: anche in Italia, culla della moda e del design, il 2008 ha regalato ai grandi marchi del settore più amarezze che gioie. Ma in un panorama così depresso (a fine anno, secondo Confcommercio, i volumi di vendita arretreranno del 3,1%) c'è anche chi sorride: sono gli operatori del fast fashion, che hanno rivoluzionato il mercato dell'abbigliamento, puntando sul ricambio continuo dei capi e su un'offerta in grado di combinare design e prezzi accessibili.

I numeri dicono che la strategia adottata è quella vincente: secondo uno studio della società di consulenza Bain, tra il 2002 e il 2007 i ricavi annui di marchi come Za-

ra, H&M, Mango ed Esprit sono cresciuti tra il 9 e il 20%, mentre nello stesso periodo il comparto si è accantonato di un incremento medio dello 0,8%. Sul mercato italiano, inoltre, le quote di questi brand sono cresciute dell'11%, raddoppiando i punti vendita diretti.

**MODELLI DA IMITARE.** Logico, dunque, che sempre più aziende italiane, grandi o piccole che siano, guardino a questo modello come alla panacea di tutti i mali e negli ultimi anni abbiano moltiplicato i loro sforzi per darsi un'immagine più in linea con quella di Zara & c. «Tanto più che anche da noi i casi di successo non sono mancati» dice a Economy Enrico Cietta, docente di economia della moda all'Università

Cattolica di Milano e fresco autore del saggio *La rivoluzione del fast fashion* (Franco Angeli). «Tra gli esempi più positivi» prosegue Cietta «ci sono la catena **Motivi** del gruppo **Miroglio**, l'emiliana **Teddy**, che in meno di dieci anni ha toccato 270 milioni di ricavi con i marchi **Terranova** e **Rinascimento**, o di **Patrizia Pepe**, che da semplice azienda del pronto moda si è evoluta fino a raggiungere la fascia medio-alta del mercato».

Non è un caso se tutte le aziende citate da Cietta hanno in comune un'età relativamente giovane. «Il fast fashion non è uno stile che si può improvvisare» sintetizza Gyorgy Konda, manager dell'area moda e lusso di Bain. «Serve un cambio di strategia a 360 gradi, che solo chi ha una ▶

► struttura di partenza snella può gestire senza rischiare traumi».

Ma quali sono i passi da intraprendere per i produttori di abbigliamento che scelgono questa strada? Secondo Konda, tutto ruota intorno al punto vendita. «Per un marchio che punti ad anticipare i trend, con assortimenti sempre nuovi e politiche di prezzo aggressive, monitorare i negozi è sacro». Ecco perché tutti i principali protagonisti del fast fashion controllano direttamente i negozi, con spazi di proprietà che sono diventati il loro principale investimento di marketing. «Le vetrine privilegiano i centri delle grandi città per essere contigue ai monomarca del lusso» sottolinea Cietta «ma allo stesso tempo danno di sé un'idea informale, meno respingente dal punto di vista delle aspettative di spesa».

**RESI AI MINIMI.** Altro elemento di discontinuità con la moda tradizionale è che in genere le aziende specializzate nel fast fashion lasciano agli store manager ampia flessibilità per quanto riguarda allestimenti e promozioni: l'obiettivo è calibrare continuamente l'offerta e ridurre al minimo i resi, che infatti di rado superano il 5%. «Anche la percentuale di venduto durante i saldi è minore rispetto a quella dei big» osserva Nicoletta Greco, consulente di **Booz & co.**, che nel 2007 ha curato per la Camera nazionale della moda uno studio sul tema. «Così, se da un lato il prezzo molto aggressivo riduce i margini, dall'altro i profitti sono meno esposti a pericolose oscillazioni».

Secondo punto: i tempi di realizzazione e consegna. «Tutti gli operatori del fast fashion tendono ad avere un *time-to-market* estremamente ridotto» ricorda Konda. «Buona parte delle collezioni viene disegnata e consegnata ai negozi nel giro di 4-5 settimane». Si stravolge così il modello tradizionale del business della moda, fatto di programmazione a lungo termine, con le sfilate a dettare i tempi di consegna. «L'idea di base è semplice» sostiene Emanuele Savona, un altro degli esperti di Booz & co. «Collegare la domanda alla produzione, e la produzione alla distribuzione, moltiplicando l'offerta e spingendo clienti sempre più infedeli a visitare continuamente i negozi».

In effetti, è proprio questo l'antidoto scelto da quasi tutti i gran-



ENRUBI

di marchi del made in Italy, che negli ultimi anni hanno progressivamente affiancato ai due lanci primavera/estate e autunno/inverno almeno altre due precollezioni. Qualcuno, come **Diesel** e **Stefanel**, è arrivato anche a quattro. Ma a volte moltiplicare l'offerta non basta. «Il rinnovamento continuo della gamma» spiega Gre-

co «migliora la redditività solo se è accompagnato da un controllo ferreo sull'intero ciclo di vita del prodotto».

Anche su questo fronte gli esempi innovativi non mancano: Zara controlla persino le tessiture e la logistica e dispone di una flotta privata di aerei, mentre Esprit e H&M, tra i pochi a produrre quasi tutto in Asia, hanno esternalizzato la distribuzione, ma grazie a premi (per chi anticipa) e penali (per chi sfora) mantengono un *time-to-market* di otto giorni.

**ANCHE I PICCOLI DIVENTANO FAST.**

Chi non è altrettanto strutturato punta sull'informatica. «Il settore fast per noi è la componente principale del business» dice a *Economy* Pasquale Lambardi, presidente di **Ds data fashion**. Nata meno di due anni fa, la sua società si è specializzata nella fornitura di software (uno anche in

PRODUZIONE	CONSEGNA	ALLESTIMENTO
<b>80 PER CENTO</b> L'outsourcing del segmento fast, contro il 43% della media Ue.	<b>4/5 SETTIMANE</b> Il <i>time-to-market</i> medio nel fast fashion, contro le nove del settore.	<b>7/9 GIORNI</b> La frequenza di arrivo di nuovi capi: la media supera i 15 giorni.
VENDITA	PROMOZIONI	RESI
<b>18,8 PER CENTO</b> Il margine medio dei negozi, contro il 10% della media italiana.	<b>15 PER CENTO</b> La merce venduta con sconti e saldi: nelle grandi griffe si arriva al 35%.	<b>5 PER CENTO</b> I capi invenduti ritirati a fine ciclo: la metà rispetto agli altri marchi.



lingua cinese) per la gestione contemporanea di acquisti e scorte e la tracciabilità delle merci. «In questo modo, anche un piccolo brand può mantenere al suo interno il monitoraggio e ridurre tempi e costi» conclude Lambardi, che ha già conquistato la fiducia di aziende come **Navigare, Corneliani, Canali e Loro Piana**.

Il futuro della moda tradizionale è davvero segnato? Anche se la congiuntura dice questo, meglio andarci cauti. Se è vero che i marchi più audaci hanno rivoluzionato le regole, costringendo gli altri ad adeguarsi, è altrettanto vero che le maison storiche mantengono un prestigio inattaccabile. «I marchi del lusso» conclude Savona «dettano ancora l'agenda e definiscono i trend. Gli altri, per quanto profittevoli, per ora rimangono inseguitori».

Ai big del mercato, insomma, converrà lavorare su tempi e costi, ma senza buttarne a mare in nome del profitto la creatività e l'autorevolezza conquistate in decenni di onorato servizio.

#### ROTTA A EST

Uno stabilimento del gruppo calzaturiero Antenna veneta a Timisoara, in Romania: nel fast fashion circa l'80% dei prodotti è delocalizzato. E l'Est europeo è spesso preferito alla Cina per motivi logistici.