

Trend Integrare la direzione fashion con un forte team di management

Moda Oltre il creativo serve il business man

Alle griffe globali non basta più saper progettare con stile
Devono trasformare la loro attività in un processo industriale

DI ANDREA SALVADORI

Creativi si nasce, uomini di business si diventa. I marchi italiani del fashion, da sempre sinonimo di eccellenza stilistica, operano in un mercato globale sempre più competitivo e in continua evoluzione. Le griffe necessitano dunque di quelle competenze imprenditoriali e manageriali che permettano loro di tradurre l'estrosità e l'inventiva delle creazioni in progetti industriali e commerciali che siano fonti di profitto.

Sfide

«La moda è chiamata ad affrontare nuove sfide, dettate in primo luogo dalla globalizzazione — commenta Stefania Saviolo, responsabile Knowledge Center L&F di Sda Bocconi —. Innanzitutto una estione molto complessa della *supply chain*, a causa di fornitori e di cicli di vita del prodotto sempre più brevi. La relazione con l'utenza finale è poi più articolata: i punti di contatto dei *brand* con il consumatore sono molteplici, sia per l'avvento delle

piattaforme digitali sia per l'affermazione di nuovi format distributivi».

La visione con cui i marchi della moda guardano il mercato è dunque più industriale di un tempo. Per questo la consulenza di impresa è un'arma di cui si avvalgono con maggior consuetudine. Trussardi si è affidato a Porsche Consulting per migliorare il processo di sviluppo delle sue collezioni, con la volontà di ridurre i tempi per immettere i prodotti sul mercato e rendere più efficiente la coordinazione interna.

«Porsche Consulting — racconta Josef Nierling, responsabile della sede italiana della società — trasferisce i criteri della progettazione *automotive* in altri segmenti alti del mercato, come appunto la moda. Uno dei nostri primi clienti è stato, non a caso, il più importante department store tedesco, Breuniger». Le griffe, ragiona Nierling, pongono oggi una marcata attenzione alla rapidità dell'esecuzione, alla coerenza stilistica del prodotto con l'immagine del brand, e alla redditività. «La

progettazione simultanea tra stilisti, *category manager* e *brand manager* rende molto più semplice, a nostro modo di vedere, il continuo allineamento tra le funzioni e migliora la capacità di rispettare i *budget* prefissati. Perché Consulting ha poi introdotto nel settore concetti di modularizzazione che permettono un vantaggio in termini di flessibilità, velocità di realizzazione ed economie di scala nell'utilizzo dei materiali.

Il tutto senza vincolare la creatività degli stilisti, conciliando quindi la funzionalità con il design». Un *modus operandi* che la società ha applicato di recente, ad esempio, anche in Tecnica Group e in Felix W. il produttore tedesco di abiti sartoriali.

Un approccio che abbraccia tutta la catena caratterizzata anche l'offerta consulenziale di The European House-Ambrosetti, la società che vanta nel settore clienti come Bottega Veneta, Gucci, Ermenegildo Zegna, Moncler e Prada.

«Quando operiamo a fianco delle aziende di moda

— spiega Flavio Sciuccati, responsabile *practice* Tessile, moda e lusso di The European House Ambrosetti — il nostro primo obiettivo è integrare la direzione creativa della griffe all'interno di quei processi organizzativi propri del mondo industriale».

Problemi

Tra i maggiori problemi che i marchi fashion devono risolvere, aggiunge Sciuccati, figurano «la rimanenza di materiali e di prodotti finiti, una voce che, se trascurata, può incidere negativamente sul bilancio, e la gestione della catena di produzione e distribuzione del merchandising». Inoltre, la società è chiamata spesso ad occuparsi del disegno del sistema logistico distributivo delle griffe, perché questa possa gestire nel modo più ottimale i flussi di prodotto su scala internazionale. «Le catene logistiche sono oggi molto complesse — conferma Mariacristina Galgano, amministratore delegato dell'omonimo gruppo —. Il loro corretto funzionamento è rilevante, per i brand della moda, anche per evitare il rischio della contraffazione, vera piaga per il settore».

Il vero problema è saper coniugare creatività e produttività

Maggiore attenzione ai costi e ai tempi di realizzazione

