



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea Magistrale  
in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

# **Il Valore del Fast Fashion**

I Sistemi di Quick Response ed Enhanced Design

**Relatore**

Ch. Prof. Luca Di Corato

**Correlatrice/Correlatore**

Ch. Prof. Dino Rizzi

**Laureando**

Francesco Serena

Matricola 852506

**Anno Accademico**

2019-2020



*Ai miei genitori che mi hanno cresciuto, supportato  
ed insegnato l'importanza dell'impegno e della passione.*

*A Giulia, che da sei anni ormai arricchisce la mia vita ogni giorno.*

*Agli amici veri che stanno attendendo di poter festeggiare questo  
traguardo insieme come ai vecchi tempi.*

*Ai miei compagni di corso, con i quali ho condiviso momenti  
impegnativi e giornate stupende.*



*“To give customers what they want  
and get it to them  
faster than anyone else.”*

2021 Zara Mission Statement



# INDICE

<b>INDICE .....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>5</b>
<b>CAPITOLO 1. LA STORIA DELL'INDUSTRIA DELLA MODA.....</b>	<b>9</b>
1.2 LA MODA NELL'ECONOMIA.....	10
1.2 LA HAUTE COUTURE.....	11
1.3 L'ABBIGLIAMENTO CONFEZIONATO .....	14
1.4 IL PRÊT-À-PORTER .....	18
1.5 IL FAST FASHION .....	22
<b>CAPITOLO 2. IL SISTEMA TRADIZIONALE .....</b>	<b>27</b>
2.1 LA STAGIONALITÀ.....	27
2.2 IL MODELLO DI CACHON E SWINNEY.....	33
2.3 LA TEORIA DEI GIOCHI .....	38
2.3.1 <i>Cenni sulla Storia della Teoria dei Giochi</i> .....	38
2.3.2 <i>Le Regole di Base</i> .....	38
2.3.3 <i>L'Equilibrio di Nash</i> .....	39
2.4 ANALISI ECONOMICA.....	40
<b>CAPITOLO 3. IL QUICK RESPONSE .....</b>	<b>44</b>
3.1 COS'È IL SISTEMA DI QUICK RESPONSE? .....	44
3.2 IL CALENDARIO DEGLI EVENTI.....	46
3.2.1 <i>Velocizzare ciascuna fase</i> .....	47
3.2.2 <i>La sequenza degli eventi nel Quick Response</i> .....	51
3.3 IL COMPORTAMENTO DEL CONSUMATORE E IL MODELLO .....	53
3.4 GLI EFFETTI DEL QUICK RESPONSE.....	57
<b>CAPITOLO 4. L'ENHANCED DESIGN .....</b>	<b>60</b>

4.1 COS'È IL SISTEMA DI ENHANCED DESIGN?.....	60
4.2 IL CALENDARIO DEGLI EVENTI.....	63
4.3 IL COMPORTAMENTO DEL CONSUMATORE E IL MODELLO .....	64
4.4 GLI EFFETTI DELL'ENHANCED DESIGN.....	67
4.4.1 L'effetto di valutazione.....	68
4.4.2 L'effetto di costo.....	68
4.4.3 L'effetto comportamentale.....	69
<b>CAPITOLO 5. IL MODELLO DI FAST FASHION.....</b>	<b>70</b>
5.1 LE CARATTERISTICHE E LA NASCITA DEL FAST FASHION.....	70
5.2 L'IMPATTO AMBIENTALE NEL FAST FASHION.....	72
5.2.1 Le dimensioni della sostenibilità.....	72
5.2.1 La moda sostenibile.....	75
5.3 IL SISTEMA DISTRIBUTIVO DEL FAST FASHION .....	76
5.4 L'AGILITÀ DEL FAST FASHION.....	78
5.5 IL MODELLO DI CACHON E SWINNEY.....	80
5.6 LE INTERAZIONI TRA IL QUICK RESPONSE E L'ENHANCED DESIGN.....	84
<b>CONCLUSIONI .....</b>	<b>88</b>
<b>INDICE DELLE FIGURE.....</b>	<b>92</b>







## INTRODUZIONE

*“Il modo in cui ti vesti è un’espressione della tua personalità”*. Questa frase, pronunciata qualche anno fa da Alessandro Michele, direttore creativo di Gucci, sintetizza al meglio ciò che la moda ha rappresentato e continua a rappresentare per i consumatori.

Il fenomeno del Fast Fashion, nato negli anni Novanta del secolo scorso, raccoglie questo concetto e lo porta ad un livello successivo: le case di moda che operano secondo questo tipo di modello di business ribaltano completamente le logiche delle case di moda tradizionali. Esse, infatti, rimuovono quasi totalmente il concetto di stagionalità, sostituendolo con quello di riassortimento continuo. In aggiunta, le case Fast Fashion, analizzano a fondo il mercato al fine di creare dei capi con un design accattivante e spendibile dal consumatore nei vari contesti sociali.

In questa tesi, verranno presentati e comparati i quattro modelli di business principali nel mondo della moda: il Sistema Tradizionale, il sistema di Quick Response (a risposta rapida), il sistema con Enhanced Design (design migliorato) ed infine il sistema di Fast Fashion, che combina Quick Response ed Enhanced Design. L’analisi si baserà in termini di struttura sui modelli economici elaborati da Gérard Cachon e Robert Swinney, ed in particolare su quello proposto nell’articolo *“The Value of Fast Fashion: Quick Response, Enhanced Design, and Strategic Consumer Behaviour”*, pubblicato nel 2011 nella rivista *Management Science*<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Gérard P. Cachon, Robert Swinney, (2011) The Value of Fast Fashion: Quick Response, Enhanced Design, and Strategic Consumer Behavior. *Management Science* 57(4):778-795

Lo scopo di questa dissertazione sarà capire come il modello di Fast Fashion possa essere sostenibile (dal punto di vista economico) e come i due paradigmi da cui è costituito, siano così rilevanti per questo modello e per le aziende che vi aderiscono.

Nel primo capitolo di questa trattazione, verranno illustrati quelli che sono stati i paradigmi principali del mondo della moda negli ultimi due secoli circa. Dopo una breve introduzione sulla performance dal punto di vista finanziario del sistema moda in Italia degli ultimi anni, il capitolo prosegue presentando i quattro paradigmi della moda: la Haute Couture, l'abbigliamento confezionato, il Prêt-à-Porter ed il Fast Fashion. La Haute Couture (Alta Moda) era caratterizzata da abiti esclusivi, spesso prodotti in pochissimi (a volte unici) esemplari, creati con materiali pregiati e ricchi di dettagli. L'abbigliamento confezionato invece divenne la sintesi tra produzione industriale e distribuzione: i capi non erano più così raffinati come in precedenza ed erano prodotti attraverso l'utilizzo di macchinari sempre più innovativi. L'obiettivo del paradigma era quello di raggiungere grandi masse di potenziali consumatori. Il Prêt-à-Porter, letteralmente "pronto per essere indossato", si diffuse dal secondo dopoguerra fino a tutto il Novecento. Esso consentiva alle aziende di moda di rivolgersi al grande pubblico e di permettere a quest'ultimo di indossare gli abiti dei più grandi stilisti che venivano presentati nelle passerelle più rinomate e poi venduti su vasta scala. Per ultimo, il Fast Fashion, tema centrale di questa dissertazione, ha seguito le abitudini del consumatore sempre più orientato verso logiche di *overconsumption*. I prodotti sono realizzati in serie, hanno un design particolarmente attraente e sono caratterizzati da prezzi nettamente più competitivi rispetto agli altri modelli di business.

Nel secondo capitolo, riguardante il Sistema Tradizionale, verranno illustrate brevemente quelle che sono le caratteristiche più rilevanti di questo sistema. In particolare, si analizzerà il concetto di stagionalità e verrà presentato e discusso il modello di business che sta alla base di questo sistema. Nell'ultima parte verrà presentata l'analisi economica di questo sistema e si determinerà il prezzo di equilibrio che permette di massimizzare i profitti.

Nel terzo capitolo si analizzerà il sistema di Quick Response, ovvero uno dei due modelli di business su cui si fonda il Fast Fashion, congiuntamente all'Enhanced Design che verrà trattato nel quarto capitolo. Dopo aver presentato le caratteristiche del Quick Response, si andrà ad illustrare la linea temporale di questo modello fino ad arrivare ad analizzare quello che è l'atteggiamento del consumatore in risposta ad un modello di business di questo tipo. In seguito, si presenteranno due effetti principali che il Quick Response genera: l'effetto comportamentale (*behavioural effect*) e l'effetto sulle vendite (*sales effect*).

Nel quarto capitolo si andrà ad illustrare quelle che sono le caratteristiche peculiari del secondo sistema che compone il Fast Fashion, ovvero il sistema di Enhanced Design – letteralmente “design migliorato”. Dopo aver presentato il sistema, si andrà ad illustrare la linea temporale di questo modello, fino ad analizzare l'atteggiamento del consumatore in risposta al modello di business di questo tipo. Infine, verranno presentati e discussi i tre effetti principali che sono generati dall'Enhanced Design: l'effetto di valutazione (*valuation effect*), l'effetto di costo (*cost effect*) e l'effetto comportamentale (*behavioural effect*).

Nel quinto capitolo, verrà discusso la formula di business delle industrie di Fast Fashion, presentandone dapprima le caratteristiche distintive e successivamente trattando temi concernenti l'impatto ambientale e la sostenibilità e la distribuzione dei capi nelle industrie di Fast Fashion. In seguito, si analizzerà il modello alla base di questo tipo di imprese e si studieranno gli elementi che generano valore al business. Infine, si concluderà l'analisi concentrandosi sulle due interazioni (interazione operativa e interazione comportamentale) che avvengono tra il sistema di Quick Response e quello di Enhanced Design.

La tesi si chiude con una breve sezione conclusiva.

## **CAPITOLO 1. La Storia dell'Industria della Moda**

Il fenomeno della moda esprime un insieme di elementi di natura individuale ed istituzionale. Per comprenderlo al meglio, è necessario perciò valutarne anche l'evoluzione nel corso dei decenni, fino ai giorni nostri.

Partendo dal Novecento, pur essendo stata rilevante per le varie economie ed in particolare per quella italiana, il settore della moda ha attraversato vari accadimenti che l'avrebbero portata a cambiare radicalmente il suo aspetto. L'entrata in nuovi mercati, la concorrenza con partner internazionali, l'invenzione di nuove tecnologie, la drastica riduzione dei tempi di produzione e consegna della merce sono solo alcuni dei punti cruciali con i quali il settore deve quotidianamente fare i conti. Per superare efficacemente queste sfide, molte aziende hanno già iniziato o si apprestano ad un cambiamento di approccio al mercato e di modalità operative, soprattutto in ambiti cruciali quali il marketing e la gestione del brand.

Come è stato portato alla luce dall'Osservatorio Sistema Moda, le aree più critiche dell'industria della moda al momento le Tecnologie dell'informazione e della Comunicazione (Information and Communication Technology, ICT), l'e-commerce, la gestione della catena di produzione, la tracciabilità della filiera, la gestione delle collezioni e la sostenibilità ambientale. Per quanto riguarda l'Italia, nel 2012 ci si è trovati in una fase di forte razionalizzazione del settore, ed il sistema moda italiano è attualmente caratterizzato da una diminuzione delle vendite sia per grande distribuzione che il commercio al dettaglio. Si ha invece un incremento delle vendite di

outlet e del comparto online (+6,5%, rispetto al 5,2% del 2011)<sup>2</sup>. Questo è spiegato dal fatto che in questi contesti il consumatore riesce evidentemente a trovare occasioni di acquisto con prezzi più favorevoli. Infine, una lieve crescita si può notare anche per le catene dei negozi. Nel 2012 il fatturato delle imprese italiane è diminuito del 5,2% rispetto al 2011 sia nei settori a monte che a valle della filiera, e anche la produzione risulta in calo circa del 6%. Solo l'export sembra mantenere sostanzialmente invariato il trend dell'anno precedente. Nel primo semestre del 2019, il Made in Italy della Moda ha visto un incremento delle esportazioni del 7,3% rispetto allo stesso periodo del 2018. Secondo i dati emersi dalla "Terza Indagine relativa all'impatto del Covid-19 sulle imprese del settore"<sup>3</sup> elaborata dal centro studi di Confindustria Moda, le aziende italiane della moda hanno registrato nel terzo trimestre del 2020 un calo medio di fatturato pari al 27,5% rispetto agli stessi tre mesi del 2019. Una performance preoccupante, per quanto migliore rispetto al -36,2% del primo trimestre e al -39% del secondo.

## **1.2 La Moda nell'Economia**

Un forte legame esistente è quello tra storiografia storico-economica e management. Nonostante la grave crisi internazionale, per molti Paesi europei come l'Italia, quello

---

<sup>2</sup> Federazione Moda Italia, 'Quaderno sindacale n.6 del 29 ottobre 2012', 2012, <http://www.federazionemodaitalia.com/it/servizi/quaderni-sindacali>

<sup>3</sup> <https://www.confindustriamoda.it/it/note-economiche/>



della moda continua ad essere uno dei principali settori dell'economia in termini di addetti, imprese, valore aggiunto ed esportazioni.

Delineare i cambiamenti della moda e dei criteri di scelta dell'abbigliamento è un modo per intravedere le differenze all'interno della società nell'arco del tempo. Il fenomeno della moda, infatti, risulta connesso al quadro socioeconomico in cui si inserisce e alle sue trasformazioni nel corso del tempo. Gli abiti evidenziano gli ideali ed i valori in voga in un determinato periodo storico in relazione ad una precisa classe sociale. L'abbigliamento è anche comunicazione del proprio modo di essere<sup>4</sup>.

Sin dagli ultimi decenni del XIX secolo si può notare come la moda sia entrata prepotentemente nelle economie dei vari Stati europei e non solo, seguendo lo sviluppo che si può tracciare lungo i quattro paradigmi della storia della moda, vale a dire: la Haute Couture, l'abbigliamento confezionato, il Prêt-à-Porter ed il Fast Fashion.

## **1.2 La Haute Couture**

La Haute Couture (Alta Moda) al tempo era sinonimo di abito esclusivo e solitamente rappresentava un pezzo unico creato con materiali pregiati, estremamente lavorati e ricchi di dettagli. Un sarto creatore realizzava unicamente con le proprie mani ogni capo d'abbigliamento commissionatogli. Il prodotto finale risultava quindi caratterizzato da

---

<sup>4</sup> D. Crane, *Questioni di moda. Classe, genere e identità nell'abbigliamento*, a cura di E. Mora, Franco Angeli, Milano, 2004, pp. 30-36.

una qualità ed un prezzo molto alti. L'abito di Haute Couture era perciò considerato un prodotto elitario e divenne quindi simbolo di un elevato status sociale ed economico.

L'inizio della Haute Couture, ovvero della moda moderna, secondo gli storici risale all'apertura dell'atelier di Charles Frederick Worth, un sarto inglese che intorno alla metà del XIX secolo riuscì a diventare il sarto ufficiale della corte di Napoleone III. Con lui nacque la moda moderna intesa come professione autonoma e creativa. Da questo momento, vennero poi introdotti i cartamodelli per la riproduzione delle creazioni nel tempo.

Nel 1868 nacque la Chambre Syndicale de la Haute Couture (oggi Fédération de la Haute Couture et de la Mode, vedi Figura 1) con l'intento di stabilire i criteri per i quali una casa di moda poteva essere definita di alta moda. I criteri in questione si possono riassumere brevemente come segue:

- il progetto doveva essere ordinato da clienti privati e doveva comprendere uno o più modelli;
- l'azienda doveva possedere un atelier a Parigi con almeno quindici lavoratori a tempo pieno (successivamente il numero passò a venti);
- per ogni stagione, a gennaio e luglio doveva essere presentata al pubblico una collezione di almeno cinquanta disegni di progetti, che includessero sia abiti da giorno che da sera.



*Figura 1: Il logo della Fédération de la Haute Couture et de la Mode*

L'Alta Moda aveva bisogno oltre che di una regolamentazione per garantirne gli standard, ma anche di un sistema centrale di creazione e produzione. A riguardo, vi era un ristretto numero di sarti, chiamati couturiers, che delineava lo stile da seguire e le precise regole ad esso relative, come, ad esempio, la lunghezza di orli ed i colori da utilizzare.

Oggi il ciclo di vita del prodotto di moda è rappresentato dal periodo di tempo che passa dall'introduzione della moda fino alla sua sostituzione da parte di una moda successiva, sia in termini di variante del prodotto stesso, sia in termini di nuovi prodotti<sup>5</sup>. Per quanto riguarda l'Alta Moda, il prodotto aveva un lungo ciclo di vita dettato dalla sua raffinatezza e dal suo pregio anche se spesso si trattava di un prodotto, spesso tramandato di generazione in generazione.

---

<sup>5</sup> S. Saviolo - S. Testa, *Le imprese del sistema moda. Il management al servizio della creatività*, ETAS, Milano, 2005, p.10

### 1.3 L'Abbigliamento Confezionato

A cavallo tra il XIX e il XX secolo emersero alcune innovazioni che portarono ad un drastico cambiamento del paradigma sino ad allora dominante. L'adozione di nuove tecnologie di produzione industriale favorì lo sviluppo di nuovi sistemi di produzione, l'introduzione e perfezionamento delle prime macchine da cucire, l'avanzamento della struttura economica capitalistica e più ampio margine di distribuzione. Tutto ciò permise all'industria della moda di spostarsi verso una produzione di massa, dando così una nuova accezione all'idea di abito confezionato, che comunque aveva già iniziato a diffondersi grazie alle prime esperienze di confezione standardizzata su vasta scala.

In questo periodo storico-economico, l'industria dell'abbigliamento si poneva come elemento caratterizzante del cambiamento della società, rispecchiando il crescente tenore di vita della popolazione. La gente aveva infatti a disposizione più tempo libero e maggiore disponibilità economica. Contestualmente, emersero nuove classi sociali, crebbe il consumo di massa e si diffusero i grandi magazzini<sup>6</sup>.

Le innovazioni industriali introdotte inizialmente oltremarina avevano portato ad una radicale trasformazione del settore tessile, che poteva così usufruire di un aumento della produttività. Ben presto questo modello sarebbe stato migliorato anche grazie all'apporto di nuove macchine e nuovi modelli di produzione che, consentendo un forte risparmio di tempo e di materie prime, permisero una crescita sostanziale delle vendite.

---

<sup>6</sup> I. Paris, *Oggetti cuciti. L'abbigliamento pronto in Italia dal primo dopoguerra agli anni Settanta*, Franco Angeli, Milano, 2006, pp. 33-38

Se da un lato, come abbiamo visto, l'Alta Moda era sinonimo di raffinatezza, alta qualità ed unicità, l'abbigliamento confezionato rappresentava la sintesi tra produzione e grande distribuzione e si prefiggeva di raggiungere grandi masse di potenziali consumatori. L'abbigliamento confezionato si trovava principalmente nei grandi magazzini. In questi luoghi, l'entrata era libera, la merce era esposta in modo da catturare l'attenzione e ne veniva indicato il prezzo. Inoltre, le promozioni speciali e le varie forme di pubblicità erano alcune delle novità principali apportate per accogliere e far conoscere alle masse questo nuovo tipo di prodotto. Nonostante tutto, il punto di forza di questo paradigma, fu la continua ricerca di un miglioramento qualitativo, in termini di taglio, vestibilità e finiture. Questo portò gli abiti a poter essere acquistati dai ceti più abbienti ma anche dalla classe media e medio-bassa.

Durante la prima metà del Novecento il processo di industrializzazione e diffusione della moda confezionata subì un forte arresto con i due conflitti mondiali. La ripresa avvenne dopo l'applicazione del Piano Marshall, attraverso il quale gli Stati Uniti intervennero nel processo di ricostruzione dei Paesi europei. Questo avvenne anche attraverso l'acquisto di macchinari all'avanguardia per finanziare le creazioni italiane, che così avrebbero potuto sbarcare nel Nord America e cercare riscontro nel mercato americano, molto diverso da quello europeo.

Fu proprio negli Stati Uniti che gli abiti confezionati sostituirono quasi completamente quelli fatti su misura. In questa fase gli stilisti americani lavoravano infatti anonimamente per i grandi produttori di abbigliamento.

Un'ulteriore novità proveniente dagli Stati Uniti fu la rivoluzione delle taglie. Circa un migliaio di militari statunitensi furono presi come modelli per la creazione di uniformi

e divise, furono misurate le loro forme e furono quindi creati dei modelli standard. Alla fine degli anni Quaranta fu intrapresa una ricerca di maggiore rilevanza per la grande numerosità e varietà del campione e grazie a queste ricerche furono evidenziate delle taglie standard anche per le donne. Il sistema delle taglie favoriva la produzione su vasta scala dell'abito pronto, dato che si riusciva in sostanza a vestire ogni individuo.

In Italia, il sistema delle taglie arrivò con circa un decennio di ritardo. Tra i pionieri di queste innovazioni ci fu il gruppo finanziario tessile GFT, avente sede a Torino. Il gruppo torinese migliorò dapprima il sistema distributivo, e poi la vendita al dettaglio, le sartorie e divenne la prima grande impresa italiana ad aver realizzato abiti in serie. Il gruppo GFT introdusse poi il sistema delle taglie definendo, partendo da un campione di circa 25 mila persone, circa 120 taglie rappresentative delle varie fisionomie della donna e dell'uomo italiani<sup>7</sup>.

Il gruppo GFT riuscì anche a potenziare le proprie capacità manageriali, tant'è che molti anni dopo attraverso delle partnership, riuscì ad unirsi a stilisti come Giorgio Armani, del quale ne determinò il successo nel mercato internazionale. L'abbigliamento confezionato divenne una modalità di riproduzione dei capi caratterizzata da un tempo ridotto di produzione ed un continuo riassortimento. Il nuovo abito diventa quindi "ready to wear" ed è sempre più economicamente accessibile. Il cosiddetto "pronto moda" portò quindi una sorta di ingegnerizzazione ed industrializzazione del prodotto. Tutte le fasi di realizzazione dei modelli, dall'idea del cartamodello dello stilista,

---

<sup>7</sup> Belfanti, *Civiltà della moda*, Il Mulino, Bologna, 2017

vennero suddivise tra diverse figure sempre più specializzate, così da poter ridurre il tempo di realizzazione ed aumentare la quantità prodotta.

Per ovviare alle tempistiche estremamente lunghe di questo processo, furono create delle strutture molto più flessibili, nelle quali le fasi produttive venivano affidate a terzi in modo da velocizzare l'immissione del prodotto richiesto dal mercato e diminuire il rischio di invenduto. La nuova organizzazione della filiera si basava su sei fasi definite con estrema precisione all'interno dell'industria:

1. l'analisi e la ricerca all'interno del settore di riferimento, al fine di trovare punti di forza e punti di debolezza;
2. la progettazione dell'articolo attraverso cartamodelli;
3. la realizzazione del prototipo;
4. l'analisi del prototipo ed eventuali modifiche;
5. la produzione seriale dei modelli;
6. il trasporto e la consegna del prodotto ai punti vendita.



*Figura 2: La nuova filiera dell'abbigliamento confezionato*

Il periodo di tempo speso per questi sei passaggi arriva a ridursi dai normali sei mesi, fino a circa un mese.

Al giorno d'oggi, il prezzo e la qualità del prodotto finale sono più bassi rispetto al passato, il periodo di realizzazione si è ridotto notevolmente ed è ormai nell'ordine delle 2-3 settimane: si è infatti passati ad un nuovo modello, quello noto come di Fast Fashion.

#### **1.4 Il Prêt-à-Porter**

Negli anni Settanta, il ciclo di sviluppo dei consumi avviatosi nel dopoguerra giunse al suo culmine, ed in Italia sul totale degli acquisti, la quota di spesa dell'abbigliamento passò dall'8,3% del 1970 all'11,4% del 1980. In questo contesto, il prêt-à-porter – letteralmente “pronto per essere indossato” – è uno dei principali risultati del fenomeno di democratizzazione dei consumi nell'abbigliamento che portò ad un boom dei consumi senza precedenti.

Il tenore di vita della classe media si alzò e questo indusse cambiamenti sostanziali anche nel settore della moda. Iniziavano infatti a svilupparsi nuove mode, nasceva l'abito colorato, a quadrati o a righe. La moda diventava arte ed il sarto ne era il protagonista principale.

A partire dagli anni Settanta, Parigi non era più considerata l'unico punto di riferimento per il mondo della moda. Si affacciarono infatti nuove realtà sia dal punto di vista geografico che sia dal punto di vista innovativo. Il sarto lascia così lentamente spazio



allo stilista. Se il primo eseguiva i propri lavori a mano, il secondo inizia ad operare per l'industria e, grazie al supporto delle macchine, si rivela in grado di ridurre sia i costi che i tempi di produzione. Questo permise ai capi di essere indossati da moltissimi consumatori.

Nel frattempo, con l'obiettivo di migliorare l'immagine e i valori dell'impresa, nascono i primi negozi monomarca in territorio sia nazionale che estero. Si creano forti rapporti di licensing tra i creativi e le industrie: uno di questi rapporti, chiamato "licensing opportunistico", si sviluppava intorno ad una logica di massimizzazione dei rendimenti a breve termine, dove il progetto creativo è posto in secondo piano, a favore di un modello che premia la comunicazione del marchio.

Quello tra Giorgio Armani e GFT, che abbiamo citato in precedenza, era un licensing di tipo strategico, grazie al quale l'industria produceva una collezione con in nome dello stilista.

Milano, centro industriale, finanziario ed economico nodo logistico strategico del Nord Italia, favorita anche dal declino dell'Haute Couture parigina, divenne la capitale del prêt-à-porter, fulcro internazionale della moda ed il centro di riferimento per la formazione tecnica.

La Rinascente, basata a Milano, presentò nel 1963 la prima collezione prêt-à-porter disegnata da Pierre Cardin. Per questo suo slancio nel pronto moda e per aver infranto alcune regole basilari assegnate alla figura del sarto, Pierre Cardin fu addirittura allontanato dalla Chambre Syndicale de la Couture. Pierre Cardin, insieme a Saint Laurent, consentì ai sarti di uscire dalla nicchia dell'alta moda e di mettersi in gioco realizzando linee d'abbigliamento con un impatto molto più di massa. Il primo disegnò

delle collezioni per dei grandi magazzini di Parigi e Milano, il secondo inaugurò nel 1966 la prima boutique di moda pronta, pensata per aprire ed adattare l'alta moda ad un pubblico più ampio.

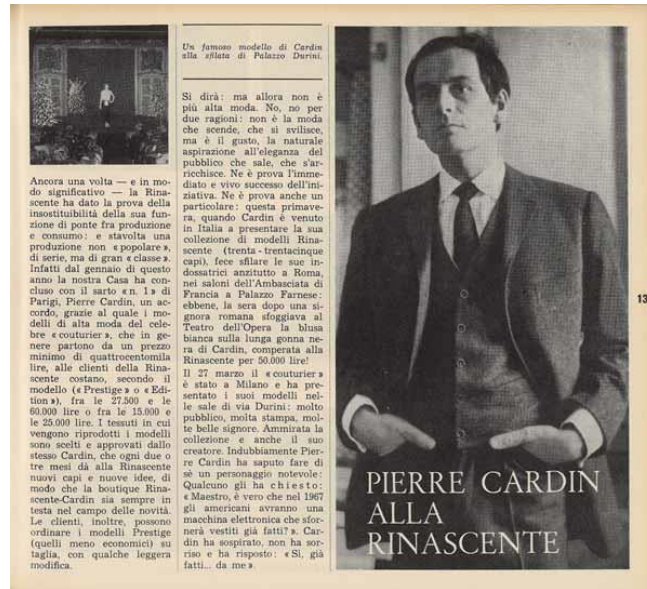


Figura 3: Pierre Cardin alla Rinascente, in "Cronache laRinascente Upim", a. XVI, n. 31, 1963

Anche il sarto Paco Rabanne si confrontò con gli stimoli culturali e sociologici del momento, iniziando a utilizzare materiali sintetici ed innovativi come le plastiche, i metalli, il cuoio, la carta e più in generale prodotti riciclati e non prestabiliti.

Il prêt-à-porter si era conquistato la rispettabilità all'interno del settore moda, anche se in Europa – principalmente in Italia ed in Francia – dopo una lunga e tradizionale diffusione dell'Alta Moda, ebbe maggior difficoltà ad affermarsi rispetto che negli Stati Uniti dove non vi erano pregiudizi sulla moda confezionata.

In Italia i giovani erano impegnati in rivolte studentesche. Relativamente a questo fenomeno, lo stile inglese era decisamente più giovanile e vicino quindi a quel nuovo gruppo sociale protagonista nella cultura e dai consumi non necessariamente allineati

agli adulti. La supremazia inglese nello streetwear e quella statunitense nello stile casual hanno proprio origine in questo periodo. Per salvarsi dalla potenziale crisi, quasi tutte le case di moda si buttarono sul “ready to wear”.

Il prêt-à-porter consentiva alle persone, infatti, di poter sognare indossando abiti di grandi stilisti, portati dalle modelle sulle passerelle e poi venduti su vasta scala. Questo permise alle grandi aziende di moda di rivolgersi anche al grande pubblico ed entrare nell’immaginario comune conservando la realizzazione di abiti creati su misura per chi poteva permettersi prezzi elevati. Tutt’oggi molte aziende di moda si dedicano alla produzione di modelli prêt-à-porter, mentre la haute couture rimane esposta in passerella durante i periodi delle sfilate solo per mostrare le effettive capacità sartoriali e creative dell’azienda o della firma.

A cavallo tra gli anni Ottanta e Novanta si ha un periodo di massimo sviluppo della cultura di consumi di moda direttamente riconducibili al prêt-à-porter. In questi anni si diffuse la vera e propria cultura della griffe, il vestire firmato dalla testa ai piedi. Sono gli anni del successo del Made in Italy di Giorgio Armani, Gianni Versace, Gianfranco Ferré, Dolce & Gabbana, Valentino e molti altri che seppero creare dei veri e propri imperi industriali e commerciali.

Il periodo economico relativo agli anni Novanta fu, come è noto, caratterizzato dalla delocalizzazione dei fattori produttivi. Questo avvenne a causa dell’emergere di Paesi nei quali i costi di produzione erano più bassi di nuove aree di consumo. Altri fattori furono i cambiamenti a livello distributivo, i mutamenti del concetto di qualità, la struttura della domanda finale del consumatore. Il paniere di acquisti di ogni singolo consumatore ora iniziava a comprendere anche altri beni, andando quindi a ridurre la

percentuale destinata all'abbigliamento. Questo ha fatto sì che i fatturati del settore abbiano visto una contrazione.

Con l'inizio del XXI secolo, la concorrenza, a causa della globalizzazione, diventa sempre più agguerrita e quindi ogni mossa di comunicazione deve essere studiata per colpire il giusto target di riferimento. All'interno delle aziende più grandi si sviluppano nuove aree professionali, come il marketing, la comunicazione integrata ed i sistemi informativi. Con lo sviluppo di Internet, ad esempio, ogni marchio inizia a creare il proprio sito, e non solo per funzioni pubblicitarie, ma anche e soprattutto di vendita. Con la comparsa del computer gli abiti vengono disegnati e colorati in maniera elettronica. Molte case di moda hanno deciso di controllare direttamente le sole fasi creative, logistiche e commerciali: i nuovi punti cruciali per l'impresa diventano quindi il prodotto, il marketing e la capacità commerciale.

### **1.5 Il Fast Fashion**

L'evoluzione dell'industria della moda dagli anni Novanta in poi ha visto una riduzione del costoso rischio di progettazione, troppo costoso e imprevedibile, a favore di un maggior coordinamento e reciproco coinvolgimento tra le due parti coinvolte nel processo. Nasce così il modello di fast fashion, nel quale il controllo della fase creativa è estremizzato al fine di velocizzare e uniformare la totalità degli strumenti utilizzati dall'impresa per comunicare al consumatore, a partire dalla produzione fino alla distribuzione.

Le imprese dell'industria tessile operano in un ambiente in continua evoluzione, dove la moda stessa è in costante movimento e rappresenta i gusti del momento. Non esiste più il cosiddetto "Trickle-Down Effect"<sup>8</sup> teorizzato da Thorstein Veblen: la moda non viene più imposta dalle classi sociali più abbienti ai ceti più bassi; al contrario dei decenni precedenti, ora l'abbigliamento indossato è anche un modo per esternare la propria personalità, ed ogni singolo consumatore intende circondarsi di oggetti di moda caratterizzati da piacevolezza estetica. Non si parla più di capo d'abbigliamento isolato, ma di insieme di accessori che contornano l'abito, diventando quasi più importanti del vestito in sé.

Da tempo, il Fast Fashion esprime la nuova cultura globale della moda e costituisce, di conseguenza, il più attuale modello di sviluppo della moda moderna, che risulta essere fortemente industrializzata, costantemente aggiornata, e predisposta a soddisfare ogni richiesta del cliente di qualsiasi estrazione sociale.

Ovviamente i marchi del lusso non possono rimanere indifferenti alle strategie ed ai numeri che stanno caratterizzando il brand del fast fashion. La vita dei marchi cosiddetti di prêt-à-porter sta diventando sempre più difficile, tant'è che lo stesso Giorgio Armani ha affermato che il fast fashion sta crescendo a vista d'occhio e sta diventando una realtà sempre più ingombrante e difficile da contrastare nell'industria della moda.

I brand della moda di lusso hanno risposto al fast fashion avvicinandosi ad alcune delle sue strategie o reagendo contro di esso. Tra le più importanti reazioni intraprese dai brand di lusso annoveriamo l'innovazione costante e l'estensione delle collezioni, i

---

<sup>8</sup> <https://www.investopedia.com/terms/t/trickledowntheory.asp>

miglioramenti logistici dei processi di distribuzione e produzione, l'introduzione dell'acquisto online attraverso gli e-commerce per velocizzare il procedimento di acquisto, il potenziamento delle previsioni dei rischi attraverso l'introduzione di collezioni più frequenti, l'introduzione di linee caratterizzate da prezzi più bassi, una maggiore creatività e l'introduzione di collaborazioni con brand del fast fashion con più frequenza rispetto al passato.

Una delle risposte più rilevanti dei brand del lusso è stata quella di offrire linee con prezzi più bassi attraverso sub-brand. Un esempio di questo tipo di strategia è dato da Dolce & Gabbana che ha lanciato la più giovane ed economica linea D&G. Come accennato, i marchi della moda di lusso stanno anche modificando i tempi con i quali proporre le stagioni. In aggiunta alle tradizionali primavera-estate ed autunno-inverno, hanno inserito anche collezioni flash, le capsule collections e le pre-collezioni. Le prime sono quelle che vengono presentate in periodi dell'anno particolari dove c'è bisogno di dare una spinta al brand come nel periodo natalizio o di San Valentino. Le capsule collections si riferiscono a collezioni realizzate grazie alla collaborazione tra brand del lusso e catene low cost in modo da ideare prodotti o linee composte da elementi con una maggiore portabilità. Le pre-collezioni sono state invece introdotte da marchi come Prada, Dolce & Gabbana e Versace per raggiungere i consumatori che vogliono il prodotto anche prima della principale stagione. In questo modo anche l'azienda può trarre un beneficio economico. L'innovazione dei brand di lusso, quindi, non si verifica tanto nel processo di distribuzione tanto quanto nelle fasi di ideazione e produzione. Questo porta ad uno spiegamento di un maggior numero di team di creativi come per i marchi di fast fashion, con una conseguente migliore attenzione nei riguardi del consumatore.

Al nuovo consumatore, come è noto, piace abbinare capi di lusso e accessori, dato che sono questi i prodotti che continuano a portare i più alti fatturati alle aziende, con capi di fast fashion al fine di creare uno stile più personale all'insegna del risparmio economico e del rinnovo continuo degli outfits<sup>9</sup>.

Però, anche se le aziende di fast fashion seguono i trend dettati dai marchi del lusso, sono poi questi che devono adeguarsi alle strategie dei primi, andando a sfociare in un'interconnessione importante tra i due poli. Le politiche di branding dei marchi del fast fashion e le strategie del marketing mix, per esempio, sono diventate relativamente simili a quelli dei marchi di lusso, tant'è che una delle tattiche attuate dai primi è quella di avvicinarsi al polo del lusso per cercare di eliminare o appiattire la sensazione di sfarzo che aleggia intorno ai più grandi marchi sul mercato. Salvatore Ferragamo, ad esempio, ha utilizzato strumenti di ICT per ridurre il time to market dei disegni dei prodotti di circa il 20%. Sempre Salvatore Ferragamo ha poi utilizzato anche sistemi di produzione in stretta collaborazione con i fornitori in modo da ridurre il tempo di immissione di un prototipo ed il suo approvvigionamento attraverso una gestione centralizzata delle scorte.

I marchi del fast fashion, quindi, sono oggi più rilevanti all'interno del mercato sia perché sono cambiati i termini della concorrenza dei brand del lusso, sia perché sono cambiati i consumatori finali. I marchi del fast fashion vivono fianco a fianco con quelli di lusso da quando i consumatori interpretano la moda in modo diverso adottando la

---

<sup>9</sup> *E gli accessori si trasformano in una miniera d'oro*, La Repubblica, Affari&Finanza, 18 febbraio 2008, <http://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2008/02/18/gli-accessori-si-trasformano-in-una.html>

cosiddetta moda di massa. Anche se i marchi del fast fashion si stanno concentrando sul mercato di massa, questi non sono più considerati di fascia bassa o medio-bassa. Questi brand hanno messo a punto strategie efficaci che hanno permesso loro di competere per lo stesso consumatore con marchi della moda di lusso per lo stesso consumatore.



## **CAPITOLO 2. Il Sistema Tradizionale**

In questo capitolo, verranno illustrate brevemente quelle che sono le caratteristiche più distintive del modello di business tradizionale. In questo modello trovano rappresentazione tutte quelle aziende che hanno tempi di produzione più dilatati e capacità standard per quanto riguarda la progettazione e il design del prodotto. Nel dettaglio, verranno presentati il tema della stagionalità, – caratteristica altamente distintiva del sistema tradizionale - il modello economico che sta alla base di questo tipo di business, e infine verrà illustrata l'analisi economica relativa, fino a calcolare il prezzo di equilibrio che il dettagliante deve fissare per massimizzare i propri profitti. L'analisi di questo modello servirà come base di partenza per andare ad analizzare nei successivi capitoli il modello Quick Response, il modello Enhanced Design e il modello del Fast Fashion, tema centrale di questa dissertazione.

### **2.1 La Stagionalità**

Gli attori coinvolti nel sistema di business tradizionale, a causa della natura del modello stesso, devono essere in grado di affrontare e superare notevoli difficoltà per prevedere in modo accurato la domanda con un anticipo tale da consentire la produzione della merce da mettere successivamente in vendita.

Questo tipo di business è caratterizzato da aggiornamenti stagionali dell'assortimento dei prodotti almeno due volte all'anno, generalmente in primavera-estate (Spring-

Summer, solitamente abbreviato con SS) e autunno-inverno (Fall–Winter, solitamente abbreviato con FW). Può capitare comunque che una stagione sia caratterizzata da due o più uscite, solitamente nominate con i prefissi “Pre” e “Main”.

La campagna vendite, ovvero quella fase nella quale i negozi acquistano dalle aziende produttrici i capi che poi verranno venduti al consumatore finale, generalmente avviene 6-8 mesi prima della messa in vendita degli articoli e solitamente prende da qualche settimana a due o tre mesi. In generale, comunque, la durata della campagna vendite da parte dell’azienda ai compratori dei vari rivenditori, è più breve rispetto ai tempi di produzione e di spedizione della merce.

Ne segue che generalmente le collezioni primaverili ed estive vengono vendute nei negozi a partire dal periodo invernale, mentre quelle autunnali ed invernali a partire dal periodo estivo.

Una volta terminata la stagione classica di vendita, inizia il periodo dei saldi all’interno del quale il negozio ha la possibilità di vendere le rimanenze ad un prezzo scontato.

Andando più nel dettaglio, gli articoli stagionali sono spesso venduti dalle aziende produttrici dei capi ai negozi seguendo un calendario più o meno fisso per quanto riguarda gli ordini e le consegne. Prendendo in esempio la stagione Fall-Winter 2020 (FW 2020), che nel periodo di scrittura di questa tesi è in vendita nei negozi, le fasi principali sono:

- Circa 12 - 14 mesi prima rispetto all’inizio della fase di vendita ai consumatori, quindi intorno a giugno 2019, è iniziata la fase creativa dove si fa ricerca dei

materiali e dei modelli da creare, si producono le prime bozze, si acquistano i filati e si pagano i fornitori;

- Nel periodo estivo sono stati realizzati i prototipi campionando poi solo alcune varianti per ogni modello;
- Tra settembre e ottobre del 2019 anno si è proceduto con qualche giorno (al massimo si arriva a tre settimane, in base alla quantità dei prodotti) di shooting dei prodotti campionati, con il caricamento delle foto nei sistemi di Product Information Management (PIM) aziendali e con l'arricchimento delle identità digitali di prodotto con tutte quelle informazioni di tipo tecnico (materiali, composizione, ecc.) ed editoriale provenienti dai sistemi di Product Lifecycle Management (PLM);
- Ad ottobre 2019 è iniziata la campagna vendite: in questa fase che dura da qualche settimana a due o tre mesi, gli agenti dell'azienda produttrice degli articoli, propongono (e vendono) i prodotti ai compratori dei vari punti vendita al dettaglio. Nella Figura 4 sottostante, un esempio della piattaforma per la gestione della campagna vendite utilizzata dal gruppo OTB;

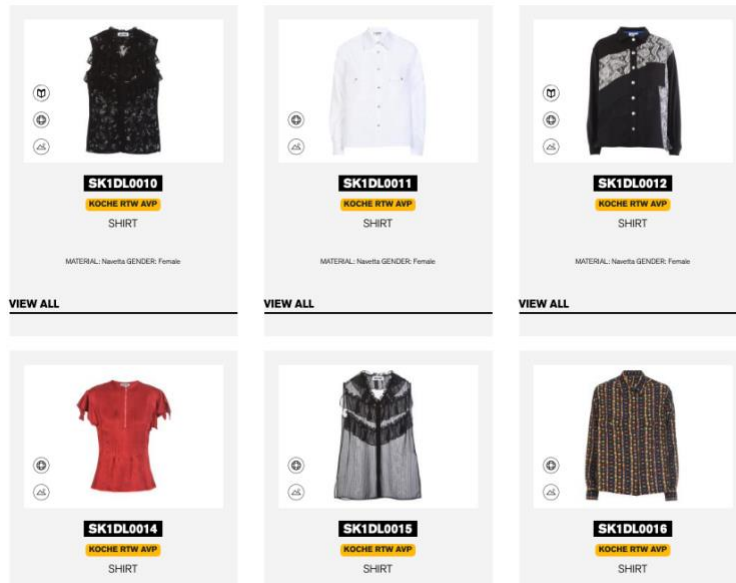
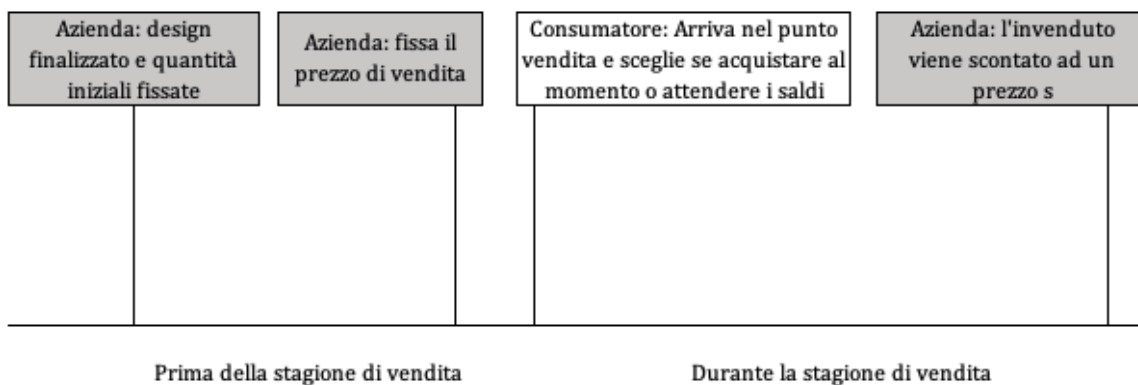


Figura 4: Hyperroom, la piattaforma usata da OTB per la campagna vendite

- Dopo aver raccolto gli ordini, al termine della campagna vendite inizia la produzione di tutti gli articoli venduti ai dettaglianti. Questa fase dura solitamente qualche mese, ma il lasso temporale dipende dalla quantità di merce che è stata venduta e anche dall'organizzazione dell'azienda produttrice dal punto di vista logistico e di processo;
- Intorno a giugno 2020, ha inizio la fase finale, vale a dire, la spedizione della merce prodotta ai vari punti vendita.



*Figura 5: La Stagionalità nel Sistema Tradizionale*

Dopo aver illustrato la sequenza di fasi tipiche del modello di business tradizionale, ci occupiamo ora del punto più ostico vale a dire la previsione della domanda.

Se è vero che una volta iniziate le vendite ai consumatori, i dettaglianti possono comunque ordinare ulteriori quantità di articoli e varianti, qualora esse risultino particolarmente apprezzate dai consumatori. La riproduzione dei prodotti di successo non è però sempre possibile a causa dei lunghi tempi di realizzazione e consegna degli stessi al punto vendita. La stagione dei saldi si potrebbe concludere infatti prima che il nuovo riassortimento di prodotti arrivi nei punti vendita, costringendo il negoziante a vendere ad un prezzo scontato la nuova merce arrivata. I punti vendita, che devono reagire in modo flessibile al comportamento dei loro clienti, richiedono sempre più spesso ai loro fornitori la stessa reazione flessibile alle fluttuazioni della domanda, nonostante i lunghi tempi di produzione e spedizione.

È per questo motivo che già in fase di produzione si assiste ad un eccesso di quest'ultima, appunto per non trovarsi a dover rincorrere il consumatore contro il tempo. La parte del volume di produzione che è stata prodotta in eccesso rispetto ai

volumi effettivamente ordinati, viene offerta direttamente dai magazzini ai cosiddetti post-ordini durante la stagione di vendita, fino all'esaurimento delle scorte o fino alla fine della stagione di vendita. Le aziende produttrici cercano quindi di stimare al meglio gli ordini di merce in aggiunta durante il periodo di vendita nelle stime della domanda oltre agli ordini effettivi ricevuti dai compratori durante la campagna vendite (Ahlert e Dieckheuer 2001).

La situazione descritta motiva la chiara necessità di una previsione accurata della domanda per ogni unità prima dell'inizio dei periodi di vendita, ma ne comporta anche difficoltà di previsione.

Gli errori di previsione della domanda hanno ancora gravi effetti economici per la conseguente obsolescenza delle scorte o l'obsolescenza dei prodotti. Si stima che circa il 30-40% degli articoli prodotti per una data stagione di vendita debba essere ammortizzato alla fine di quest'ultima mentre una parte della domanda dei clienti non può essere soddisfatta, con una corrispondente perdita di potenziali ricavi di vendita (Hoyndorff et al. 2010).

Nell'ultimo anno, anche a causa della crisi dovuta alla pandemia del Covid-19, i grandi stilisti della moda tradizionale hanno iniziato un lungo percorso di cambiamento e superamento di questo concetto. Giorgio Armani, in un'intervista rilasciata durante la primavera del 2020 e pubblicata su *Reputation Review*, rivista italiana dedicata a trattare i temi relativi alla reputazione aziendale, affermava: *“Vedo questa crisi come un’opportunità per rallentare e riallineare tutto; per definire un nuovo e più significativo panorama per la moda. Ho lavorato con il mio team per tre settimane in modo che, dopo il blocco, le collezioni estive rimarranno nelle boutique almeno fino all’inizio di settembre,*

*com'è giusto che sia. E così faremo d'ora in poi. Si dovrà necessariamente rivalutare e valorizzare la filiera, importantissima nel nostro modello di business”.*

Sempre più, le case di moda tradizionale stanno virando verso una frontiera più sostenibile sia dal punto di vista economico ma anche ambientale e produttivo.

## **2.2 Il Modello di Cachon e Swinney**

L'analisi contenuta in questo e nei successivi capitoli prende come riferimento il paper ad opera dei due studiosi Gerard Cachon and Robert Swinney intitolato *The Value of Fast Fashion*<sup>10</sup> e pubblicato nella rivista americana “Management Science”.

Come abbiamo visto, generalmente i negozi vendono ogni singolo prodotto in una determinata stagione. Qualche mese prima (da sei ad otto) dell'inizio della vendita al consumatore finale (e quindi prima di conoscere con certezza le decisioni dei consumatori), i negozi, durante la fase della campagna vendite citata in precedenza, acquistano ad un costo  $c$  una determinata quantità  $q$  di merce.

Per rientrare di questa spesa iniziale, il punto vendita sceglie un prezzo di vendita  $p$  che massimizzi il suo profitto  $\pi(p, q)$ . Al termine della stagione, tutte le rimanenze di magazzino vengono offerte con sconto ad un prezzo  $s$  inferiore a  $c$ , i.e.  $s < c$ .

Naturalmente questo lasso di tempo tra la campagna vendite e la vendita della merce al consumatore, fa sì che la domanda non sia nota e quindi difficilmente prevedibile. Il

---

<sup>10</sup> **Cachon and Swinney:** *The Value of Fast Fashion* – Management Science 57(4), p.784

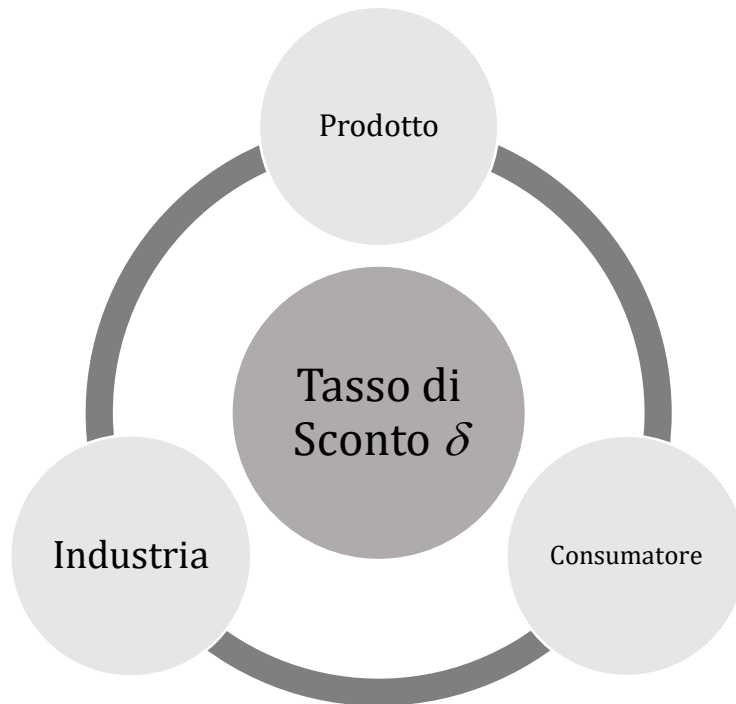
mercato è quindi caratterizzato dall'incertezza della domanda: il numero totale dei consumatori sul mercato di una determinata industria è aleatorio e viene indicato dalla variabile casuale continua  $N$  avente una funzione di distribuzione  $F(\cdot)$ , media  $\mu$  e varianza  $\sigma^2$ .

È importante notare come in questo modello il consumatore è razionale in quanto egli prende decisioni che massimizzano la propria utilità. In particolare, i consumatori sono strategici nella misura in cui sono lungimiranti. Essendo appunto razionali, sono perfettamente a conoscenza che il prodotto, al termine della stagione verrà ridotto di prezzo. Per questo motivo essi prendono assolutamente in considerazione l'attendere gli sconti offerti al termine della stagione per acquistare il prodotto al prezzo  $s$ .

Introduciamo, per lo scopo di questa e delle future analisi, un fattore di sconto  $\delta$  nell'intervallo  $[0, 1]$ . Il valore assunto dal fattore è indicativo della rilevanza che uno sconto futuro sul prezzo del prodotto desiderato ha per il consumatore: valori più vicini allo zero indicano un consumatore poco incline all'attesa di uno sconto mentre valori prossimi ad uno indicano molto incline all'attesa di uno sconto.

I fattori più comuni che influenzano la determinazione di  $\delta$  (Figura 6) sono in generale legati i) caratteristiche intrinseche del prodotto, ii) alle condizioni di mercato e di industria che caratterizzano un determinato periodo temporale, iii) le preferenze del consumatore e iv) la percezione del rischio di perdita di utilità individuale.





*Figura 6: I tre fattori che determinano il fattore di sconto  $\delta$*

Ad inizio stagione, i consumatori vengono a conoscenza del prezzo di vendita  $p$  deciso dall'azienda e, sulla base di questo, ogni singolo consumatore sceglie in autonomia di acquistare il prodotto a prezzo pieno  $p$  o di ritardarne l'acquisto al fine di approfittare degli sconti.

Nel prendere questa decisione il consumatore – che, si ricorda, ha come unico scopo quello di massimizzare la propria utilità – prende in considerazione i due livelli di utilità associati alle due scelte disponibili. Nel caso della scelta dell'acquisto ritardato, il payoff associato dipende da i) il prezzo con sconto  $s$ , ii) il fattore di sconto  $\delta$  e iii) la probabilità percepita  $\phi \in [0, 1]$  di ottenere un'unità del prodotto desiderato. Riguardo quest'ultima componente, si tiene ovviamente conto del fatto che il prodotto che si vuole comprare ai saldi si esaurisca e non sia quindi più possibile acquistarlo.

Se ovviamente durante la stagione si esauriscono le scorte del prodotto considerato, ogni possibilità di acquisto viene meno.

Se invece il prodotto è disponibile, il consumatore può procedere con l'acquisto a prezzo pieno  $p$  oppure ritardare l'acquisto in attesa degli sconti senza, in questo caso, esser certo di poter acquisire il prodotto.

Si presenta una nuova variabile, indicata con  $v$ , che rappresenta il valore assegnato al prodotto da parte del consumatore.

Il surplus,  $U_i$ , ottenuto dal consumatore in caso di acquisto immediato al prezzo intero  $p$  è dato da  $U_i = v - p$ . Se invece il consumatore attende i saldi, il surplus,  $U_r$  è dato da  $U_r = \delta \cdot \phi \cdot (v - s)$ .

Infine, assumiamo che se il consumatore dovesse essere indifferente rispetto alle due scelte disponibili, acquisterà a prezzo pieno  $p$ .

Precisiamo poi che, nei paragrafi successivi, indicheremo i valori di equilibrio del prezzo, della quantità venduta e del profitto, con  $p^*$ ,  $q^*$  e  $\pi^*$  rispettivamente.

Al contrario, se l'azienda possiede ancora degli stock per un dato prodotto, il consumatore come abbiamo visto sceglie tra l'acquisto a prezzo pieno  $p$  essendo sicuro di ottenere il prodotto per certo e il ritardare l'acquisto fino agli sconti senza avere la certezza assoluta di poter entrare in possesso del prodotto.

Il surplus  $U_i$  ottenuto dal consumatore a seguito dell'acquisto immediato al prezzo intero  $p$  è dato da  $U_i = v - p$ . Nell'altro caso invece, l'utilità  $U_r$  nel caso dell'acquisto ritardato al prezzo scontato  $s$ , è data da  $U_r = \delta \phi (v - s)$ .

Precisiamo poi che, nei paragrafi successivi, indicheremo i valori di equilibrio del prezzo, della quantità venduta e del profitto, con  $p^*$ ,  $q^*$  e  $\pi^*$  rispettivamente.

Per quanto riguarda l'analisi propria di questo capitolo, utilizzerò il pedice T per indicare il modello Tradizionale.

Per il proseguo dell'analisi, introduco la seguente notazione, che verrà poi usata come base di partenza anche per gli altri modelli. Definisco quindi le seguenti variabili:

- $(x)^+ = \max(x, 0)$ ;
- $L(q) = E(N - q)^+$ : il valore atteso delle vendite non realizzate o, in altre parole, l'eccesso di domanda rispetto allo stock disponibile.
- $I(q) = (q - N)^+$ : il valore delle rimanenze a domanda esaudita.

## 2.3 La Teoria dei Giochi

Per condurre l'analisi prevista in questa trattazione, è opportuno soffermarsi su alcune nozioni basilari di Teoria dei Giochi.

### 2.3.1 Cenni sulla Storia della Teoria dei Giochi

La nascita della moderna Teoria dei Giochi risale agli anni Quaranta, quando i due matematici Oskar Morgenstern e John von Neumann analizzarono il comportamento e le attitudini degli individui di fronte a delle decisioni attraverso un modello matematico. La teoria sviluppata e poi pubblicata nel testo intitolato *Theory of Games and Economic Behavior* aveva molteplici applicazioni: una semplice partita ad un gioco da tavolo, uno scambio economico, la decisione di entrare in conflitto.

### 2.3.2 Le Regole di Base

Per poter analizzare un problema economico utilizzando la Teoria dei Giochi, sono necessarie alcune assunzioni:

- Ciascun individuo è razionale ed ha come unico obiettivo la massimizzazione del risultato;
- Anche se esiste una versione astratta che prevede un numero infinito di decisioni per ogni attore coinvolto, generalmente le decisioni non sono illimitate;
- Ogni decisione presa da un individuo durante il gioco ha delle conseguenze, positive o negative;

- Esistono giochi cooperativi in cui gli individui si accordano circa le decisioni da prendere, e non cooperativi nei quali ogni individuo agisce in autonomia. I secondi sono quelli studiati maggiormente nei decenni successivi dall'economista statunitense John Nash, studi che gli valsero il Premio Nobel per l'Economia nel 1994.

### 2.3.3 L'Equilibrio di Nash

Come abbiamo visto, nell'ultimo punto qui sopra, i giochi si dividono in cooperativi e non cooperativi. Nei giochi non cooperativi non è possibile alcun accordo tra le parti: a questa categoria appartiene il famoso gioco noto come "Dilemma del Prigioniero". In questo gioco, due prigionieri sono rinchiusi e interrogati sulla loro colpevolezza o innocenza in merito ad un reato e non possono comunicare tra loro.. Ogni individuo è estremamente egoista e partecipa quindi con l'obiettivo di massimizzare la propria utilità. Accade quindi che durante il gioco emerga una condizione in cui ogni attore non abbia alcun incentivo a modificare la propria strategia, anche alla luce delle strategie attuate dagli altri, poiché la propria utilità sarebbe inferiore a seguito della decisione presa. Questo è il punto di equilibrio di Nash. Nash dimostrò nella sua tesi di dottorato che ogni gioco con un numero finito di giocatori ha almeno un punto di equilibrio, nel caso vengano applicate strategie miste. In termini matematici, l'Equilibrio di Nash per un dato gioco con  $N$  giocatori, è un insieme di strategie (che indico con  $e$ )

$$s_1^e, s_2^e, \dots, s_N^e$$

tale che

$$U_i (s_1^e, s_2^e, \dots, s_i^e, \dots, s_N^e) \geq U_i (s_1^e, s_2^e, \dots, s_i, \dots, s_N^e)$$

per ogni  $i$  e per ogni strategia  $s_i$  scelta dal giocatore  $i$ -esimo.

Il significato della disuguaglianza è piuttosto intuitivo: se un gioco ammette almeno un equilibrio di Nash, ogni attore ha a disposizione almeno una strategia  $s_i^e$  dalla quale non ha alcun interesse ad allontanarsi se ciascuno degli altri giocatori ha preso la propria decisione e giocato la propria strategia  $s_j^e$ .

Dalla disuguaglianza si nota infatti che se il giocatore  $i$ -esimo modifica la sua strategia, giocandone una diversa da  $s_i^e$  – con i restanti giocatori che rimangono fermi nella loro strategia  $s_j^e$  – può solo vedersi ridurre la propria utilità o, al massimo, quest'ultima rimane invariata.

È logicamente intuitivo desumere che se i giocatori raggiungono un equilibrio di Nash, nessuno può più migliorare la propria utilità modificando solo la propria strategia, ed è quindi vincolato alle scelte degli altri. Poiché questo vale per tutti i giocatori, ne consegue che se esiste un equilibrio di Nash ed è unico, esso rappresenta la soluzione del gioco, in quanto nessuno dei giocatori ha interesse a cambiare strategia.

## 2.4 Analisi Economica

Al fine di analizzare i vari modelli di business (in questo caso quello tradizionale), si crea un gioco tra i clienti (che sono razionali, come sappiamo) e l'azienda: i primi scelgono se acquistare il prodotto ad un prezzo pieno  $p$  o ad un prezzo scontato  $s$ , l'azienda invece sceglie quante scorte tenere e quale prezzo applicare.

Si assume che il consumatore finale non conosca l'ammontare dello stock dell'azienda. Come abbiamo visto nei paragrafi precedenti, il consumatore prende comunque la decisione migliore sulla base di una probabilità percepita  $\phi$  di ottenere la merce.

Cerchiamo quindi gli equilibri di Nash in un gioco non sequenziale (in cui i giocatori prendono le loro decisioni contemporaneamente) tra molti giocatori: l'azienda e un cluster di consumatori. Dato che i consumatori sono omogenei, l'intero cluster si polarizzerà verso una delle due decisioni: o tutti i consumatori acquistano al prezzo  $p$ , o tutti i consumatori acquistano al prezzo  $s$ . Tuttavia, quest'ultima casistica non porta a un equilibrio interessante: dato  $s < c$ , l'azienda non ordina alcun inventario.

Resta quindi da trovare l'Equilibrio di Nash nel quale tutti i consumatori del gioco acquistano in anticipo. Definiamo quindi i profitti dell'azienda tradizionale  $\pi_T$ , come una funzione del prezzo  $p$  e della quantità  $q$ , secondo questa equazione:

$$\pi_T(p, q) = (p - s)S(q) - (c - s)q$$

dove  $S(q) = E_{min}(q, N)$  sono le vendite attese data una quantità  $q$ , mentre il valore atteso  $E$  si basa sulla dimensione del mercato  $N$ .

Fatte queste premesse, possiamo trovare l'equilibrio in termini di prezzo e quantità per quanto riguarda il gioco in questione. In realtà vedremo che questa logica poi si applica in tutti i quattro casi analizzati.

*DEFINIZIONE 1.* Per esistere, un equilibrio in un gioco tra attori razionali, con aspettative razionali e una produzione non nulla da parte dell'azienda, deve soddisfare le seguenti condizioni:

1. L'azienda fissa prezzo  $p_T^*$  e quantità  $q_T^*$ , sapendo che tutti i consumatori acquistano in anticipo a prezzo pieno  $p$ , con lo scopo di massimizzare il proprio profitto;
2. I consumatori acquistano a prezzo pieno  $p$ , dato il prezzo di vendita e un'opinione (razionale) circa la probabilità di una svendita;

Queste due condizioni, in termini matematici diventano:

1.  $(q_T^*, p_T^*) = \operatorname{argmax}_{q,p} \pi_T(q, p)$ ;
2.  $v - p_T^* \geq \delta \phi(v - s)$  dove  $\phi = F(q_T^*)$

Per semplificare l'espressione finale, vengono definite le seguenti equazioni al fine di determinare l'equilibrio finale:

- $A(v) = v(1 - \delta) + (1 + \delta)s$
- $B(v, c) = sv - \delta c(v - s)$

*EQUILIBRIO 1.* Nel sistema Tradizionale, un equilibrio con produzione non nulla esiste ed è unico. In questo equilibrio tutti i consumatori acquistano in anticipo e a prezzo pieno  $p_T^*$ .

L'equilibrio finale diventa quindi:



$$p_T^* = \frac{A(v) + \sqrt{[A(v)]^2 - 4B(v, c)}}{2}$$

Dall'uguaglianza rappresentata qui sopra, si può dedurre che il prezzo di equilibrio  $p_T^*$  fissato dall'azienda, è decrescente in  $\delta$ . Questo sta a significare che maggiore è il livello di strategicità del consumatore - ovvero meno il consumatore sconta eventuali consumi futuri e più alto è  $\delta$  - più basso deve essere il prezzo di equilibrio fissato dall'azienda per indurre i consumatori ad acquistare a prezzo pieno nella fase iniziale del periodo di vendita.

## CAPITOLO 3. Il Quick Response

In questo terzo capitolo si andrà ad illustrare quelle che sono le caratteristiche peculiari del modello di Quick Response Manufacturing – letteralmente “produzione a risposta rapida” - ovvero uno dei due modelli di business su cui si fonda il Fast Fashion, congiuntamente all’Enhanced Design che vedremo in seguito nel capitolo successivo. Dopo aver presentato il Quick Response, si andrà ad illustrare la linea temporale di questo modello fino ad arrivare ad analizzare quello che è l’atteggiamento del consumatore in risposta ad un modello di business di questo tipo. In seguito, si presenteranno due effetti principali che il Quick Response genera: l’effetto comportamentale (*behavioural effect*) e l’effetto sulle vendite (*sales effect*).

### 3.1 Cos’è il sistema di Quick Response?

Il sistema di Quick Response, o di risposta rapida, è un modello che prevede l’attuazione di strategie volte a ridurre i tempi di risposta in tutti i dipartimenti ed in tutte le funzioni di un’organizzazione<sup>11</sup>. Il tutto avviene nel tentativo di migliorare la qualità, ridurre i costi ed eliminare le attività che non danno alcun valore aggiunto all’intero processo.

Il modello si basa sui principi del *Lean Manufacturing*, la produzione “snella”, che si concentrano nell’eliminare la variabilità, per poter poi eliminare passaggi intermedi a bassissimo – se non nullo – valore aggiunto. Il Quick Response Manufacturing

---

<sup>11</sup> <https://www.industryforum.co.uk/resources/blog/what-is-quick-response-manufacturing-qrm/>

perfeziona questa visione, andando a differenziare tra variabilità strategica e variabilità disfunzionale.<sup>12</sup>

La variabilità strategica aggiunge valore alla linea di prodotti che sono commercializzati. Un esempio potrebbe essere dato dalle aziende che vendono personal computer, che permettono ai clienti di selezionare le opzioni che vogliono per i loro computer. Questo crea un alto livello di variabilità del prodotto, ma se strutturato correttamente può portare anche ad un alto livello di soddisfazione del consumatore finale.

La variabilità disfunzionale, al contrario, non aggiunge valore e non è quindi desiderata dal cliente né tantomeno dall'azienda. Deve perciò essere eliminata. Un esempio proveniente dal mondo della moda sono le misure di un prodotto che, a parità di taglia, variano più di quanto i clienti possano accettare. La variabilità disfunzionale si traduce in rilavorazioni, resi di prodotti e mancate date di consegna, tutti fattori che vanno ad alzare i costi e quindi ad abbassare i profitti, oltre a creare una negativa brand reputation.

La strategia che sta alla base del modello di Quick Response si fonda su due pilastri principali<sup>13</sup>:

1. *L'importanza delle tempistiche*: spesso periodi troppo lunghi necessari per far fronte a tutta la filiera comportano alti costi nascosti. Questo fa sì che vi siano

---

<sup>12</sup><https://www.graphicproducts.com/articles/quick-response-manufacturing/>

<sup>13</sup><https://www.industryforum.co.uk/consultancy/manufacturing-operations/quick-response-manufacturing/>

scorte in eccesso, difficoltà di pianificazione, costi di spedizione più alti, problemi di qualità e così via.

2. *Applicazione della strategia a livello aziendale:* come scritto sopra, il Quick Response non è solo un approccio incentrato sulla produzione e sulla distribuzione dei prodotti. Funzioni come l'elaborazione degli ordini, l'introduzione di nuovi prodotti, gli acquisti e la gestione della catena di fornitura possono avere un impatto significativo sui tempi di risposta complessivi nei confronti del cliente. È importante ricordare che il Quick Response Manufacturing è guidato dall'obiettivo della riduzione dei tempi di consegna, a cui tutti gli aspetti e le funzioni aziendali possono contribuire.

### **3.2 Il calendario degli eventi**

Nel precedente capitolo, incentrato sul modello di business tradizionale, si è visto come esso sia caratterizzato da una forte stagionalità. In particolare, è stato illustrato come generalmente gli assortimenti avvengano due volte l'anno in occasione dell'inizio delle stagioni primavera-estate ed autunno-inverno. Questa logica di riassortimento porta con sé una serie di conseguenze. Tra le più importanti si ricorda il lungo periodo temporale che intercorre tra quando il design di un prodotto viene finalizzato a quando è disponibile al consumatore finale, fattore che comporta una difficile previsione della domanda e un adattamento ad eventuali modifiche di quest'ultima tutt'altro che agevole.

Nel sistema di Quick Response si assiste ad un notevole cambiamento. In primo luogo, scompare quasi totalmente il concetto di stagionalità: il riassortimento è continuo – Zara arriva addirittura a rifornire i propri negozi nel mondo fino a 2 volte a settimana<sup>14</sup> - e la catena di design e di produzione, ma in generale tutte le funzioni aziendali, lavorano incessantemente con lo scopo di ridurre il time-to-market, ovvero il periodo temporale necessario per far arrivare la merce nei negozi.

### *3.2.1 Velocizzare ciascuna fase*

Per ridurre il time-to-market, il primo passo è definire un obiettivo realizzabile per ciò che concerne l'intero ciclo della filiera, tenendo conto del modello di business dell'azienda, dei requisiti dei rivenditori per l'assortimento e dei benchmark dei concorrenti, specialmente quelli che hanno accorciato con successo i loro calendari. Una volta stabilito l'obiettivo di lunghezza dell'intero ciclo, il passo successivo è quello di eliminare le attività che fanno perdere tempo e accelerare i processi in ogni fase<sup>15</sup>.

- *Pianificazione, design e sviluppo di nuovi prodotti:* in questa prima fase, il team finanziario stabilisce gli obiettivi finanziari per la collezione mentre i team creativi per ogni divisione determinano la direzione creativa della collezione della stagione. I team creativi, in collaborazione con la divisione dei merchandiser sviluppano anche un piano generale che specifica l'ampiezza e la profondità delle loro rispettive collezioni, insieme alle fasce di prezzo dei prodotti che compongono le varie collezioni. Questa collaborazione può ridurre

---

<sup>14</sup><https://www.forbes.com/sites/gregpetro/2012/10/25/the-future-of-fashion-retailing-the-zara-approach-part-2-of-3/?sh=1d0959d97aa4>

<sup>15</sup> <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/faster-fashion-how-to-shorten-the-apparel-calendar>

drasticamente i tempi morti, le incomprensioni e gli errori. Solitamente i team preposti rivedono i dati di vendita dell'anno precedente, che possono produrre preziose intuizioni sul comportamento dei consumatori.

Strumenti e tecniche analitiche avanzate, grazie all'aiuto dell'ICT, possono aiutare ad aumentare l'affidabilità delle previsioni isolando i fattori che hanno guidato le vendite, fino al livello di Stock Keeping Unit (SKU), ovvero la singola unità presente a magazzino. Ad esempio, con l'aiuto delle funzioni e dei software di Business Intelligence (BI) si può dedurre se una particolare camicia ha venduto bene per il suo colore, oppure per il design del logo. È anche possibile capire attraverso gli strumenti di PIM aziendali accennati nel precedente capitolo, se la produzione di un particolare tipo di contenuto digitale (foto 360, foto 3D, video fit, ecc.) creano o meno un vantaggio competitivo in termini di vendite. Tutte queste analisi permettono all'azienda di concentrare gli sforzi, le risorse ed il budget su attività che secondo i dati portano valore aggiunto. Con i dati alla mano, l'azienda produce quindi i primi prototipi della nuova collezione.

- *Vendita all'ingrosso*: i prototipi digitali, ovvero immagini 3D mostrate su uno schermo, possono ridurre temporalmente anche la fase di vendita, riducendo la necessità di produrre e spedire campioni fisici. Con la prototipazione digitale, le aziende di moda possono mostrare la collezione anche a distanza; quei clienti possono poi fare i loro ordini senza doversi recare in uno showroom. Per i clienti più grandi, le aziende di moda possono creare alcuni campioni fisici ma mostrare la maggior parte della collezione tramite showroom digitali personalizzati. La pandemia dovuta al Covid-19 ha accelerato molti di questi processi di digitalizzazione e di creazione del gemello digitale del prodotto, in quanto le

presentazioni per ovvi motivi non si sono più tenute fisicamente, ma sono state organizzate e gestite attraverso showroom virtuali<sup>16</sup> (Figura 7).

Inizialmente, i compratori dei negozi possono avere difficoltà nel vedere prototipi digitali invece di essere in grado di toccare, sentire e provare ogni articolo della collezione. Ciononostante, i compratori sempre più apprezzano il fatto che il design tridimensionale permette loro di dare più input nel processo di design: i loro suggerimenti possono essere incorporati subito nei disegni. Si possono testare e creare prototipi in molti più colori, tagli e stili.

La prototipazione digitale è veloce e scalabile. Usando le scansioni del corpo di modelli umani, la tecnologia 3D può mostrare le dimensioni, la vestibilità e come l'indumento starebbe su una persona<sup>17</sup> (Figura 8). Diventa ancora più attraente man mano che la tecnologia migliora e i rendering diventano più dettagliati e più fedeli alla realtà.



*Figura 7: Showroom virtuale totalmente renderizzato*

---

<sup>16</sup> [www.obsessar.com](http://www.obsessar.com)

<sup>17</sup> [www.hyperoom.otb.com](http://www.hyperoom.otb.com)



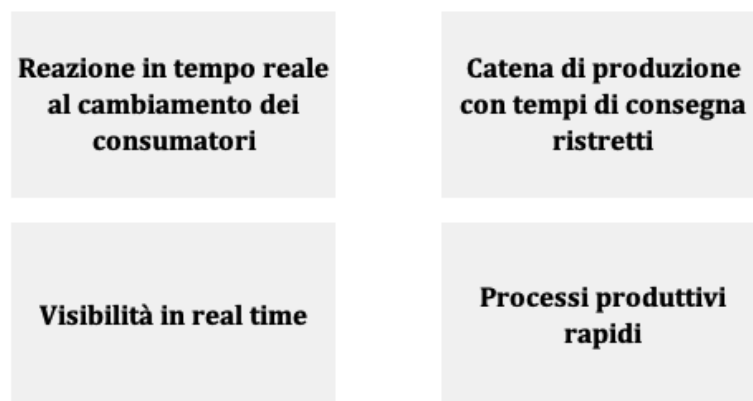
*Figura 8: Un esempio di scatto 3D realizzato da Diesel su un manichino situato su pedana rotante.*

- *Produzione e distribuzione:* le opportunità per accorciare la fase di produzione e consegna sono meno numerose, ma comunque significative. Una delle leve su cui agire riguarda la gestione del produttore. Le aziende leader della moda hanno integrato così strettamente i loro partner di produzione nel loro business che i produttori si assumono la responsabilità di una serie di compiti e approvazioni. In alcuni casi, i produttori bypassano diverse autorizzazioni dalla sede centrale, tagliando così fino a dieci giorni dal processo di produzione. In altri casi, le aziende di moda hanno posto compiti particolari direttamente nelle fabbriche, eliminando la necessità di spedire campioni e prodotti dalla fabbrica all'Headquarter aziendale.

Per quanto riguarda la pianificazione, in molte aziende i team di design delle varie divisioni hanno ciascuno il proprio programma e il proprio processo per informare i fornitori delle loro esigenze di tessuti, materiali e capacità della



fabbrica. Al contrario, nelle aziende più efficienti da questo punto di vista, un team centrale di pianificazione della catena di approvvigionamento consolida gli ordini di tutte le divisioni. Così come il team dei merchandiser aiuta ad abbreviare la fase di pianificazione e sviluppo del prodotto, un team centrale di supply-chain aiuta a comprimere la fase di produzione.



*Figura 9: Le caratteristiche di un'azienda che implementa il Quick Response*

### *3.2.2 La sequenza degli eventi nel Quick Response*

Come descritto in precedenza, nel Quick Response, la produzione dei capi corre veloce mentre la qualità del design, a differenza del sistema di Enhanced Design che si descriverà in seguito, rimane ad un livello standard. Ciò significa che anche se il processo di progettazione del capo dà come risultato un prodotto di qualità inferiore, la quantità di capi da produrre e confezionare può essere nota all'azienda dopo aver ottenuto maggiori informazioni circa la domanda che dovrà essere soddisfatta.

Si assume, rimanendo concordi con la letteratura, che l'azienda possa procurarsi la quantità di capi necessaria per soddisfare la domanda sia prima che dopo aver avuto

informazioni relative al mercato, e in ogni caso prima dell'inizio della stagione di vendita nei negozi. Questo è possibile proprio grazie al fatto che il Quick Response riesce a ridurre drasticamente il time-to-market.

Nella Figura 10, rappresentata qui sotto, possiamo vedere come il calendario si suddivida sostanzialmente in due fasi: la prima, che situata prima della stagione di vendita e la seconda, che rappresenta quel lasso temporale che intercorre durante la stagione di vendita nel negozio<sup>18</sup>.

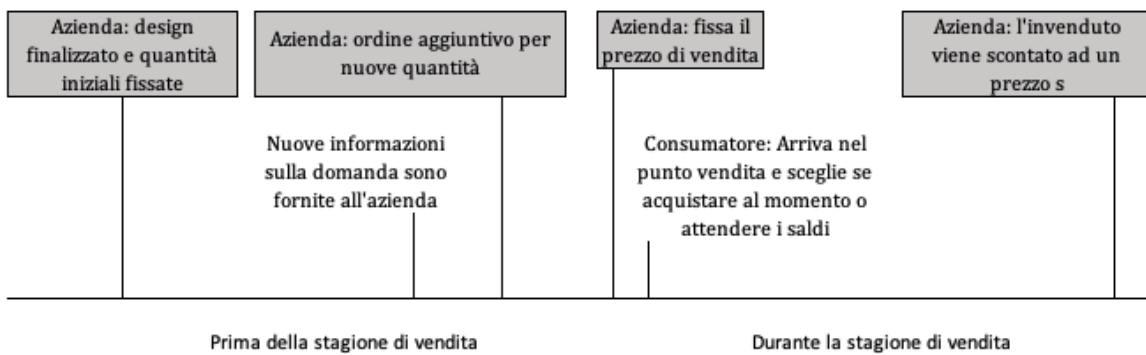


Figura 10: La sequenza degli eventi nel Quick Response

Nella prima fase l'azienda, dopo aver analizzato l'andamento dei mesi precedenti, finalizza il design e fissa una quantità iniziale da produrre sulla base dei dati analizzati. In seguito, l'azienda ricava nuove informazioni relative al mercato, che fanno sì che vengano ordinate e prodotte nuove quantità di prodotti. Successivamente l'azienda fissa il prezzo di vendita di ciascun prodotto che andrà a vendere, ovviamente con

<sup>18</sup> Cachon and Swinney: *The Value of Fast Fashion* – Management Science 57(4), p.784

l'obiettivo di massimizzare i profitti e, possibilmente di rimanere con la minor quantità possibile di merce invenduta.

Nella seconda fase, che come detto coincide con la fase di vendita, si assiste a due situazioni principali: la prima nella quale il consumatore, arrivando in negozio, trova il capo (o i capi) di suo gradimento e sulla base della sua strategicità, decide se acquistare in quel momento (pagando un prezzo superiore) o se attendere il periodo dei saldi e pagare quindi un prezzo scontato ma con il rischio di non potersi accaparrare la merce perché esaurita. Verso la fine della stagione di vendita, nel caso vi siano capi rimasti invenduti, il negozio va a definire un prezzo inferiore in modo da andare a ridurre o azzerare le rimanenze di magazzino.

### **3.3 Il comportamento del consumatore e il modello**

Come si è visto poco fa, l'aggiornamento delle previsioni in merito alla domanda da soddisfare, rivela il reale livello di mercato.

La quantità di merce che l'azienda produttrice si procura prima di ricevere informazioni aggiornate sulla domanda, è ottenuta ad un costo inferiore  $c$ , lo stesso che si è presentato nel capitolo relativo al sistema tradizionale. Dopo le informazioni circa la domanda, la quantità di merce aggiuntiva viene acquistata considerando anche un costo aggiuntivo dovuto al nuovo approvvigionamento. Questo costo è  $c_0 > 0$  ed è dovuto principalmente alla produzione accelerata rispetto allo standard ed ai costi di spedizioni della merce.

Per l'azienda il margine su ciascuna unità è dato dal prezzo di vendita  $p$  ridotto dei costi di approvvigionamento della merce, ovvero  $p - c - c_Q$ <sup>19</sup>. Di conseguenza, finché il margine su ciascuna unità è positivo, l'ottimo per l'azienda è produrre l'esatta quantità di capi in modo da soddisfare perfettamente la domanda, in modo da vendere la merce al prezzo pieno  $p$ .

Diventa quindi chiaro, alla stregua del sistema tradizionale, che l'unico equilibrio è quello in cui tutti i consumatori decidono di acquistare sin dall'inizio a prezzo pieno, senza quindi attendere la stagione dei saldi con il rischio più che concreto di non avere più sufficienti prodotti da acquistare.

In questo equilibrio, il profitto dell'azienda produttrice espresso in funzione della quantità  $q$  e del prezzo pieno  $p$  diventa

$$\pi_Q(p, q) = (p - c)\mu - c_Q L(q) - (c - s)I(q)$$

sempre considerando  $p \geq c + c_Q$ , poiché altrimenti l'azienda non avrebbe alcun interesse a produrre la merce in quanto sarebbe in perdita su ogni singola unità prodotta.

Si ricorda, per facilitare la comprensione dell'equazione di equilibrio che:

- $p$  è il prezzo pieno a cui viene venduta ogni singola unità;
- $c$  è il costo di produzione di ogni singola unità;
- $\mu$  è la media del numero di consumatori;

---

<sup>19</sup> **Cachon e Swinney:** *The Value of Fast Fashion* – Management Science 57(4), p.783

- $c_Q$  è il costo addizionale dovuto all'approvvigionamento della merce a seguito dell'aggiornamento sulle informazioni della domanda da soddisfare;
- $L(q)$  è l'eccesso di domanda rispetto allo stock disponibile;
- $s$  è il prezzo scontato a cui viene venduta la merce durante la stagione dei saldi. Ovviamente si ha  $s < c$ ;
- $I(q)$  è il valore delle rimanenze di magazzino una volta che la domanda è stata soddisfatta.

Nel sistema di Quick Response, il prezzo di equilibrio viene definito in modo analogo a quello definito per il Sistema Tradizionale, con i dovuti adattamenti rispetto alla funzione di profitto illustrata in precedenza.

*DEFINIZIONE 2.* In un sistema di Quick Response, per esistere un equilibrio in un gioco tra attori razionali, con aspettative razionali e una produzione non nulla da parte dell'azienda, deve soddisfare le seguenti condizioni:

1. L'azienda fissa prezzo  $p_Q^*$  e quantità  $q_Q^*$ , sapendo che tutti i consumatori acquistano in anticipo a prezzo pieno  $p$ , con lo scopo di massimizzare il proprio profitto;
2. I consumatori acquistano a prezzo pieno  $p$ , dato il prezzo di vendita e un'opinione (razionale) circa la probabilità di una svendita;

Queste due condizioni, in termini matematici diventano:

1.  $(q_Q^*, p_Q^*) = \operatorname{argmax}_{q,p} \pi_Q(q,p)$ ;
2.  $v - p_Q^* \geq \delta \phi(v - s)$  dove  $\phi = F(q_Q^*)$

Sulla base di queste condizioni, viene definito il prezzo di equilibrio in un sistema di Quick Response.

*EQUILIBRIO 2.* Nel sistema di Quick Response, un equilibrio con produzione non nulla esiste ed è unico. In questo equilibrio tutti i consumatori acquistano in anticipo e a prezzo pieno  $p_Q^*$ .

L'equilibrio finale diventa quindi:

$$p_Q^* = v - \delta \frac{c_Q}{c + c_Q - s} (v - s)$$

nel caso in cui  $p_Q^* \geq c + c_Q$ .

Se invece  $p_Q^* \leq c + c_Q$ , l'equilibrio è identico a quello del Sistema Tradizionale.

L'azienda produttrice, avendo la concreta possibilità di potersi accaparrare ulteriore quantità di merce in una data successiva, nella fase iniziale l'azienda decide di procurarsi meno scorte rispetto a quelle che si procurerebbe nel Sistema Tradizionale. Questo si traduce nella minore possibilità di avere delle rimanenze di magazzino per la stagione dei saldi. Di conseguenza, dal punto di vista del consumatore, la probabilità di ottenere con successo un'unità al prezzo scontato diminuisce, insieme all'incentivo ad aspettare il prezzo di sconto.

Tutto ciò consente all'azienda di far leva sulla scarsità e sulla cosiddetta *FOMO* (Fear of Missing Out), ovvero la "sensazione d'ansia provata da chi teme di essere privato di qualcosa di importante se non manifesta assiduamente la sua presenza tramite i mezzi di comunicazione e di partecipazione sociale elettronici interattivi"<sup>20</sup>. In questo modo

---

<sup>20</sup> [https://www.treccani.it/vocabolario/fomo\\_%28Neologismi%29/](https://www.treccani.it/vocabolario/fomo_%28Neologismi%29/)

l'azienda può fissare un prezzo  $p$  più alto, mantenendo comunque un equilibrio nel quale tutti i consumatori cercano di acquistare a prezzo pieno, a condizione che il costo addizionale  $c_Q$  dovuto al Quick Response non sia troppo alto.

In generale quindi il prezzo di equilibrio nel sistema di Quick Response è maggiore rispetto a quello del sistema tradizionale. Avremo  $p_Q^* \geq p_T^*$  se e solo se  $p_T^* \geq c + c_Q$ . In caso contrario invece avremo che i due prezzi di equilibrio nei due sistemi sono uguali, ovvero  $p_Q^* = p_T^*$ .

### 3.4 Gli effetti del Quick Response

Come si è visto poco fa, il fatto che l'azienda in una prima fase si doti di una quantità inferiore di capi da vendere, fa sì che il prezzo di acquisto di equilibrio sia maggiore. Inoltre, questa minore quantità iniziale permette di ridurre le mancate vendite a cui l'azienda sarebbe rincorsa nel caso del Sistema Tradizionale.

Queste due conseguenze, si possono riassumere in due principali effetti che caratterizzano il sistema di Quick Response e che forniscono valore aggiunto all'azienda. Si parla dell'*effetto sulle vendite* e dell'*effetto comportamentale*:

- L'*effetto sulle vendite* sta ad indicare che, mantenendo tutte le altre variabili uguali rispetto al Sistema Tradizionale, esso porta ad una riduzione delle mancate vendite quando viene implementato il sistema di Quick Response. Questo avviene poiché nella prima fase l'azienda decide di accaparrarsi meno merce rispetto ad un'azienda del Sistema Tradizionale;

- *L'effetto comportamentale* spiega l'aumento del prezzo di vendita quando un'azienda decide di implementare il Quick Response. Data la minore quantità iniziale disponibile per l'acquisto, ciascun consumatore prevede una minore possibilità poter acquistare la merce durante la stagione dei saldi, in un momento futuro. Di conseguenza, i consumatori sono disposti a pagare un prezzo iniziale più alto. È proprio questo il motivo che permette all'azienda di fissare un prezzo iniziale maggiore: essa è a conoscenza di questo comportamento del consumatore e di conseguenza ha tutto l'interesse ad assorbire il surplus di quest'ultimo fino ad azzerarlo.





## **CAPITOLO 4. L'Enhanced Design**

Nel precedente capitolo, è stato illustrato il modello e le caratteristiche del Quick Response, caratterizzato da abilità di progettazione standard e una produzione rapida per far fronte ai cambiamenti della domanda.

In questo quarto capitolo si andrà ad illustrare quelle che sono le caratteristiche peculiari del secondo sistema che compone il Fast Fashion, ovvero il sistema di Enhanced Design – letteralmente “design migliorato”. Dopo aver presentato l'Enhanced Design, si andrà ad illustrare la linea temporale di questo modello, fino ad analizzare l'atteggiamento del consumatore in risposta al modello di business di questo tipo. Infine, verranno presentati e discussi i tre effetti principali che sono generati dall'Enhanced Design: l'effetto di valutazione (*valuation effect*), l'effetto di costo (*cost effect*) e l'effetto comportamentale (*behavioural effect*).

### **4.1 Cos'è il sistema di Enhanced Design?**

Il sistema di Enhanced Design prevede il mantenimento di lunghi tempi di produzione, in modo analogo al Sistema Tradizionale e prevede l'attuazione di strategie ed investimenti volti a migliorare il processo di progettazione e di conseguenza il design finale dei prodotti da commercializzare, in modo da generare un valore aggiunto agli occhi del consumatore.

Di conseguenza, si assume che a causa dell'implementazione dell'Enhanced Design, il valore del capo aumenti di una quantità  $m \geq 0$ ; il consumatore, quindi, assegnerà un valore totale al capo da acquistare pari a  $v + m$ , dove  $v$  è il valore base del prodotto, mentre  $m$  è appunto il valore aggiunto causato dall'Enhanced Design.

Le fasi di progettazione di un prodotto necessarie per raggiungere un migliore aspetto del capo, si basano sulla metodologia del *Design Thinking*<sup>21</sup>, ovvero “un processo iterativo in cui cerchiamo di capire l'utente, sfidare ipotesi e ridefinire i problemi nel tentativo di identificare strategie e soluzioni alternative che potrebbero non essere immediatamente evidenti con il nostro livello iniziale di comprensione.”<sup>22</sup>

Il Design Thinking, secondo la letteratura, si basa su cinque pilastri fondamentali<sup>23</sup>:

1. *Empatia*: il Design Thinking consiste nel trovare soluzioni che rispondano ai bisogni umani e alle risposte degli utenti. Le persone – e non la tecnologia - sono i motori dell'innovazione, quindi una parte essenziale del processo implica mettersi nei panni dell'utente, in modo da costruire una genuina empatia con il target di riferimento;
2. *Definizione*: l'obiettivo del Design Thinking è quello di riunire una varietà di prospettive e idee diverse, poiché è l'eterogeneità delle idee che porta all'innovazione. Il Design Thinking incoraggia e favorisce la collaborazione tra gruppi di persone eterogenei e multidisciplinari che di solito non lavorano

---

<sup>21</sup> <https://www.infoq.com/articles/design-thinking-mvp/>

<sup>22</sup> <https://www.interaction-design.org/literature/article/what-is-design-thinking-and-why-is-it-so-popular>

<sup>23</sup> <https://www.invisionapp.com/inside-design/what-is-design-thinking/>

insieme, in modo da ricavare il massimo da ciascuno. In questa fase vengono sviluppate e definite le personas sulla base di dati demografici ed obiettivi.

3. *Ideazione*: il Design Thinking è una metodologia basata sulle soluzioni, quindi l'attenzione è concentrata sull'emergere di quante più idee e soluzioni potenziali possibili. L'ideazione è sia un principio fondamentale del Design Thinking che una fase del processo di Design Thinking. La fase di ideazione è una zona designata senza giudizio dove i partecipanti sono incoraggiati a concentrarsi sulla quantità di idee, piuttosto che sulla qualità;
4. *Prototipazione*: le migliori idee raccolte nella fase precedente, dovranno essere trasformate in prototipi, che verranno testati in seguito;
5. *Test*: nell'ultima fase si fanno i dovuti test e verifiche per controllare il risultato delle fasi precedenti. Sulla base dei feedback ricevuti e sull'esito dei test, si apportano le dovute modifiche secondo logiche iterative.

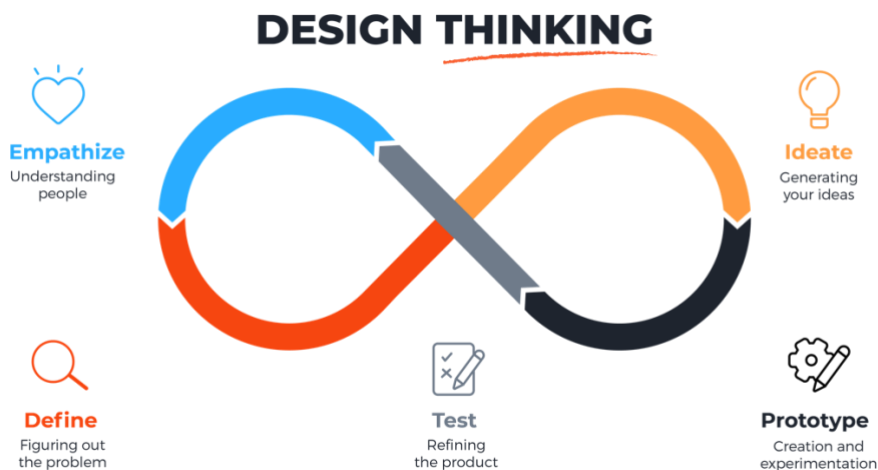


Figura 11: Il processo iterativo del Design Thinking

Come illustrato nella Figura 11, il Design Thinking è un processo fortemente iterativo: al termine della fase di test, sulla base dei feedback il prodotto o servizio viene rivisto, migliorato e testato nuovamente, finché esso non raggiunge uno standard soddisfacente.

## **4.2 Il calendario degli eventi**

Nei sistemi che implementano unicamente l'Enhanced Design si torna a subire il forte impatto della stagionalità, propria delle aziende appartenenti al Sistema Tradizionale: abbiamo quindi una situazione completamente differente da ciò che si è illustrato nel capitolo precedente incentrato sul Quick Response.

Si avranno quindi le fasi di progettazione, prototipazione, produzione e spedizione più dilatate nel tempo, fino ad arrivare a 12-14 mesi per l'intera durata del processo, dalla progettazione del capo alla messa in vendita nel negozio.

Si riporta nella Figura 12, per facilitare la comprensione dell'argomento, il calendario degli eventi proprio del Sistema Tradizionale già presentato nel secondo capitolo e di quello di Enhanced Design.

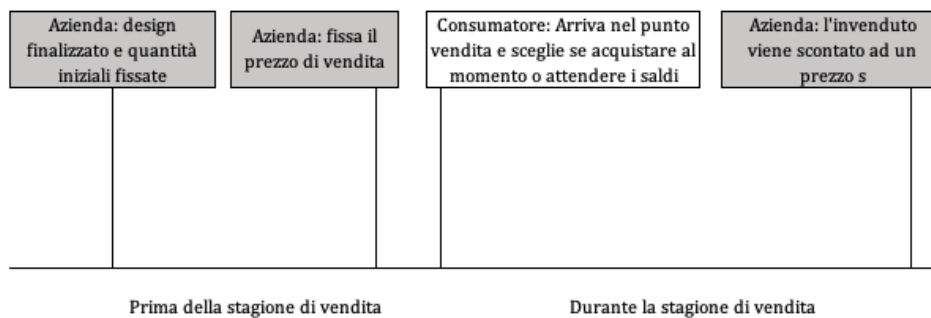


Figura 12: La sequenza degli eventi nell'Enhanced Design

In questa situazione la domanda non è totalmente nota, di conseguenza l'azienda dopo aver finalizzato il design, produce una quantità predeterminata di capi, senza la possibilità di andare a riassortire i punti vendita al dettaglio in un momento futuro, come avviene invece nel caso dei sistemi implementati con il Quick Response.

### 4.3 Il comportamento del consumatore e il modello

Come si è accennato in precedenza, il fatto di implementare l'Enhanced Design fa sì che il consumatore percepisca ed assegni un valore aggiunto  $m$  al prodotto finale, che avrà quindi un valore totale di  $v + m$ .

Tuttavia, quando si opera con capacità di progettazione avanzate, ogni unità prodotta incorre in un costo aggiuntivo  $c_D \geq 0$ . Per facilitare la nostra analisi, si assume che il prezzo di liquidazione  $s$  sia identico al prezzo di liquidazione nei sistemi tradizionali e di risposta rapida analizzati in precedenza.

A causa della somiglianza nella sequenza degli eventi tra il Sistema Tradizionale ed il Quick Response, l'analisi del sistema di Enhanced Design è paragonabile a quella del Sistema Tradizionale.

Il profitto dell'azienda con Enhanced Design diventa quindi:

$$\pi_D(p, q) = (p - s)S(q) - (c + c_D - s)q$$

Si vede come essa sia analoga a quanto visto nel Sistema Tradizionale, con l'unica differenza che in questo caso si ha anche il fattore dovuto al costo addizionale  $c_D$ .

In modo analogo si applicano le condizioni di equilibrio del Sistema Tradizionale. Anche in questo caso vengono modificate la valutazione del prodotto assegnata dal consumatore e i relativi costi aggiuntivi.

Per esistere, un equilibrio in un gioco tra attori razionali, con aspettative razionali e una produzione non nulla da parte dell'azienda, deve soddisfare le seguenti condizioni:

1. L'azienda fissa prezzo  $p_D^*$  e quantità  $q_D^*$ , sapendo che tutti i consumatori acquistano in anticipo a prezzo pieno  $p$ , con lo scopo di massimizzare il proprio profitto;
2. I consumatori acquistano a prezzo pieno  $p$ , dato il prezzo di vendita e un'opinione (razionale) circa la probabilità di una svendita;

Queste due condizioni, in termini matematici diventano:

1.  $(q_D^*, p_D^*) = \operatorname{argmax}_{q,p} \pi_D(q, p)$ ;
2.  $v + m - p_D^* \geq \delta \phi(v + m - s)$  dove  $\phi = F(q_D^*)$

Per semplificare l'espressione finale, vengono definite le seguenti equazioni al fine di determinare il prezzo di equilibrio finale:

- $A(v + m) = (v + m)(1 - \delta) + (1 + \delta)s$
- $B(v + m, c + c_D) = s(v + m) - \delta c(v + m - s)$

*EQUILIBRIO 3.* Nei sistemi con Enhanced Design implementato, un equilibrio con produzione non nulla esiste ed è unico. In questo equilibrio tutti i consumatori acquistano in anticipo e a prezzo pieno  $p_D^*$ .

Il prezzo di equilibrio finale diventa quindi:

$$p_D^* = \frac{A(v + m) + \sqrt{[A(v + m)]^2 - 4B(v + m, c + c_D)}}{2}$$

Si noti che  $p_D^*$  è crescente in  $m$  ed in  $c_D$  e che l'andamento di  $p_D^*$  in funzione degli altri parametri è analogo a quello di  $p_T^*$ .

Di conseguenza, dato che nel Sistema Tradizionale si ha un comportamento analogo a quello con Enhanced Design con  $c_D = m = 0$ , ne deriva che  $p_D^* > p_T^*$ .

Il prezzo di equilibrio è maggiore in un sistema con Enhanced Design, rispetto al Sistema Tradizionale.

Anche se il prezzo è più alto con il sistema di Enhanced Design, l'atteggiamento del consumatore sarà lo stesso. Ciascuno di essi non avrà alcun incentivo a deviare dalla scelta di acquistare nelle fasi iniziali della vendita a prezzo pieno  $p$ .



In questo modo, l'azienda può sfruttare le capacità di Enhanced Design per aumentare i prezzi di vendita senza andare ad aumentare l'ammontare di attesa strategica del consumatore. Naturalmente, tutto ciò è vantaggioso per l'azienda a patto che l'aumento dei costi aggiuntivi  $c_D$  dovuti alla progettazione non siano eccessivi.

La condizione necessaria – ma non sufficiente – perché l'Enhanced Design sia applicabile e soprattutto redditizio è spiegato dalla disuguaglianza seguente:

$$p_T^* < p_D^* - c_D$$

che può essere riscritta anche come

$$p_D^* - p_T^* > c_D$$

che sta ad indicare che il ricarico sul prezzo finale del prodotto in un sistema con Enhanced Design rispetto ad uno Tradizionale, deve essere maggiore rispetto ai costi che l'azienda deve incorrere per far fronte alle strategie ed investimenti volti alla migioria del design.

#### **4.4 Gli effetti dell'Enhanced Design**

L'analisi, le condizioni e le equazioni illustrate in precedenza dimostrano come un sistema con l'Enhanced Design implementato va ad influenzare il profitto dell'azienda tramite tre effetti distinti: *l'effetto di valutazione*, *l'effetto di costo* e *l'effetto comportamentale*.

Come nel caso del Quick Response, i primi due meccanismi (gli effetti di valutazione e di costo) esistono anche se i clienti sono completamente non strategici; il terzo meccanismo, invece, esiste solo se i consumatori mostrano un comportamento strategico. A differenza del caso del Quick Response, questi effetti non devono necessariamente essere vantaggiosi per l'azienda.

#### *4.4.1 L'effetto di valutazione*

Il primo dei tre effetti è quello di valutazione. Questo effetto consente all'azienda di innalzare il prezzo del prodotto, mantenendo le altre variabili costanti (come  $\phi$  e  $\delta$ ). L'azienda è in grado di alzare il prezzo di vendita poiché il consumatore assegna al capo da acquistare un valore aggiuntivo  $m$  che fa innalzare la valutazione percepita da  $v$  a  $v + m$ .

#### *4.4.2 L'effetto di costo*

L'effetto di costo, al contrario dell'effetto di valutazione, non agisce sul prezzo e non porta un aumento dei profitti. Esso influenza negativamente i profitti in quanto consiste nell'aggiungere ai costi di produzione il fattore aggiuntivo  $c_D$ . È in realtà un investimento che l'azienda compie con l'obiettivo di ottenere un differenziale maggiore in termini di prezzo rispetto al Sistema Tradizionale. Naturalmente, anche in questo caso tutte le altre variabili devono rimanere costanti, comprese  $q$  e  $p$ .

#### *4.4.3 L'effetto comportamentale*

L'ultimo effetto caratterizzante l'Enhanced Design è quello comportamentale. A causa dei cambiamenti del livello di valutazione e dei costi, la quantità ottimale di merce da avere in inventario cambia. Ciò comporta, di conseguenza, ad un aumento o ad una diminuzione della probabilità  $\phi$  di una svendita a fine stagione, che a suo volta diminuisce o aumenta l'ammontare che i consumatori sono disposti a pagare per acquistare i prodotti.

## **CAPITOLO 5. Il Modello di Fast Fashion**

In questo capitolo verrà discusso il business relativo alle industrie di Fast Fashion, presentandone dapprima le caratteristiche distintive e successivamente trattando temi concernenti l'impatto ambientale e la sostenibilità e la distribuzione dei capi nelle industrie di Fast Fashion. Infine, si analizzerà il modello alla base di questo tipo di imprese e si studieranno gli elementi che generano valore al business.

### **5.1 Le caratteristiche e la nascita del Fast Fashion**

Le imprese del pronto-moda o di Fast Fashion sono caratterizzate da tempistiche di produzione molto rapide e continui riassortimenti delle collezioni. Le collezioni create e commercializzate da questo tipo di imprese sono composte da un numero molto limitato di prodotti; esse nascono da un processo di reinterpretazione delle collezioni proprie delle case di moda tradizionali, viste nel primo capitolo. In questo tipo di business, si assiste alle seguenti fasi produttive: i) analisi del segmento di mercato da penetrare, ii) progettazione dell'articolo, iii) analisi e realizzazione di un prototipo, iv) produzione in serie e v) distribuzione e successiva vendita.

Il tutto avviene secondo logiche di tipo *pull*: grazie ai feedback ricevuti dal mercato, l'azienda produttrice adatta i prodotti che verranno successivamente sviluppati e realizzati. Con questa logica, considerato anche il basso numero di prodotti di ogni collezione, il rischio di invenduto e di magazzino si riducono drasticamente.

Se l'offerta è gestita secondo logiche di tipo *pull*, la riduzione dell'inventario trova la sua massima espressione nella produzione *Just in Time* (JIT), nata circa cent'anni fa con Henry Ford, che impiegò questa tecnica nella produzione delle automobili dell'omonima casa Ford. La logica JIT, complementare alla cosiddetta Quick Response Manufacturing (QRM, che abbiamo visto nei capitoli precedenti) si pone come obiettivo quello di produrre solo la merce effettivamente richiesta dal cliente. Naturalmente, per far fronte a questo tipo di logica che riduce drasticamente il lasso temporale tra produzione e consegna, occorrono elevate competenze in termini di produzione, logistica e distribuzione. In questo contesto emergono quindi le aziende di Fast Fashion.

A cavallo tra gli anni Ottanta e Novanta del secolo scorso, l'apertura e la maggiore accessibilità di nuovi mercati, aggiunta alle nuove esigenze dei consumatori e alla diminuzione del costo del lavoro a causa anche della delocalizzazione, ha fatto sì che il livello della concorrenza ha subito un incremento. In questi anni il prezzo non diventa più quindi l'unico fattore su cui competere, ma si inizia a competere anche su altri punti quali la flessibilità, i tempi di produzione e la velocità con cui si soddisfano i consumatori.

Nasce così il Fast Fashion, che fa della velocità il suo vantaggio competitivo per eccellenza. I marchi di Fast Fashion offrono al mercato collezioni ridotte, senza soluzione di continuità, vendute solitamente a basso costo in modo da penetrare con capi prodotti in serie ed assolutamente non differenziati, anche grazie ad una distribuzione capillare, il cosiddetto mass market.

Merriam – Webster, la famosa enciclopedia statunitense, definisce il Fast Fashion come:  
*“an approach to the design, creation, and marketing of clothing fashions that emphasizes making fashion trends quickly and cheaply available to consumers.”.*

## **5.2 L’impatto ambientale nel Fast Fashion**

### *5.2.1 Le dimensioni della sostenibilità*

Il concetto di sostenibilità è caratterizzato da dimensioni fortemente collegate tra loro. Esso si compone di queste tre grandi dimensioni: i) dimensione ambientale, ii) dimensione economica e iii) dimensione sociale.

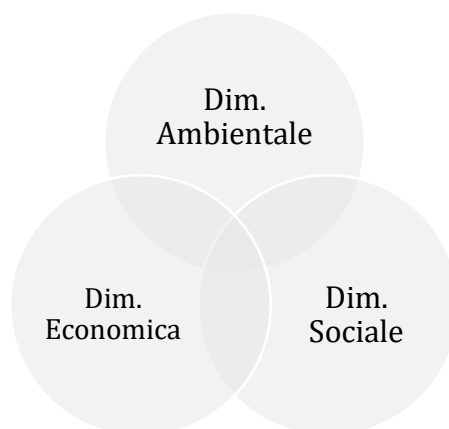
La dimensione ambientale prevede che le risorse naturali, che sono scarse, devono essere utilizzate e consumate in modo responsabile, riducendo al minimo gli sprechi. Gli obiettivi principali della sostenibilità sono ridurre al minimo l’impatto dell’uomo che rischia di minare la biodiversità e limitare la produzione ed il rilascio di elementi chimici ed in generale di sostanze inquinanti che vanno ad intaccare l’ambiente.

La dimensione economica è riferita all’abilità di produrre ricchezza sfruttando le risorse che sono a disposizione. È perciò importante che i modelli economici di stampo sostenibile siano in grado di produrre e distribuire prodotti e servizi riducendo gli sprechi delle risorse scarse di cui l’uomo dispone. La sostenibilità economica deve poter massimizzare il valore generato dalla produzione, ovviamente nei limiti del rapporto con le altre due dimensioni.

La dimensione sociale, infine, si riferisce al concetto di equità generazionale. Lo sviluppo deve perseguire la riduzione della povertà ed utopisticamente l'eliminazione della stessa, garantire i diritti fondamentali di ciascun essere umano sia per quanto riguarda le generazioni presenti ma anche di quelle che verranno.

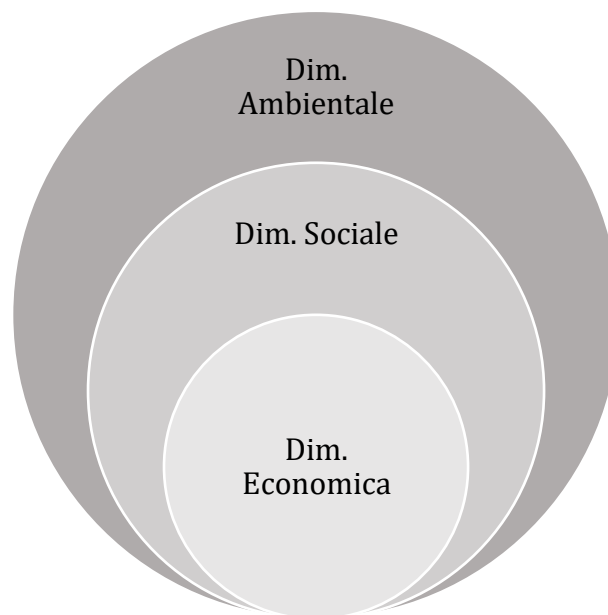
Queste tre dimensioni possono interagire tra loro secondo due modalità principali, a seconda che lo sviluppo sostenibile sia considerato come un obiettivo di tipo strategico o come un processo.

Nel primo caso ci si pone l'obiettivo di compiere azioni e mantenere atteggiamenti che permettano di considerare le tre dimensioni nel loro insieme. In questo specifico caso le interazioni delle tre dimensioni sono considerate alla stregua di linee guida per indirizzare le azioni da intraprendere con l'obiettivo finale del vivere sostenibile. Nel dettaglio, azioni che uniscono la dimensione ambientale e quella sociale sono azioni "sopportabili", azioni che uniscono la dimensione sociale con quella economica sono azioni "eque", azioni che uniscono la dimensione economica con quella ambientale sono "realizzabili". Solamente la completa interazione tra le tre dimensioni garantirà il raggiungimento di decisioni e azioni che siano totalmente sostenibili (Figura 13).



*Figura 13: Le dimensioni della sostenibilità come obiettivo strategico*

Nel caso in cui lo sviluppo sia considerato come un processo, ciascuna delle dimensioni è limitata reciprocamente dalle altre due. In questo caso, le dimensioni sono viste come incluse l'una dentro l'altra dove la dimensione economica è inglobata da quella sociale che a sua volta viene inglobata da quella ambientale (Figura 14). Ad esempio, diventa intuitivo capire che la dimensione sociale e quella economica possono crescere fino ad un certo livello, dato dalle risorse ambientali, ovviamente a danno di esse. In questa concezione, la sostenibilità è un costante equilibrio tra le tre dimensioni principali.



*Figura 14: Le dimensioni della sostenibilità come processo*



### 5.2.1 La moda sostenibile

La moda per sua natura è emblema di innovazione e cambiamento. La sostenibilità, al contrario è conservazione delle risorse e sostentamento di un equilibrio sociale sotto diversi fattori.

Le logiche della moda, soprattutto negli ultimi anni, caratterizzano quest'ultima come un fenomeno passeggero ed assolutamente insostenibile. Capita infatti sovente che non indossiamo o addirittura che gettiamo dei capi che sono fuori moda ma ancora perfettamente indossabili. La moda, mediamente, dura meno rispetto alla lunghezza temporale del ciclo di vita del capo e genera quindi sprechi. Secondo l'Environmental Protection Agency (EPA) presente negli Stati Uniti, quasi la metà degli americani, precisamente il 48% di essi, getta capi perfettamente integri ed utilizzabili per un ammontare di circa 30 kg a testa ogni anno. L'intera nazione raggiunge quindi circa 12 tonnellate di rifiuti ogni singolo anno. Inoltre, anche i processi produttivi hanno un notevole impatto ambientale a causa delle risorse naturali e dei prodotti chimici utilizzati lungo tutta la filiera produttiva.

Anche per ciò che concerne le dimensioni sociali ed economiche, si assiste a notevoli mancanze. Le influenze della società spingono i consumatori ad un continuo desiderio di prodotti nuovi e alla moda, riducendo notevolmente l'obsolescenza percepita. Dal punto di vista economico, si nota come la produzione è spesso delocalizzata in aree in cui il costo del lavoro è più basso, a discapito però del controllo sulla catena di produzione e della presa di responsabilità sul prodotto finito. Il concetto di *moda sostenibile* diventa quindi quasi ossimorico. Da un lato abbiamo conservazione ed equilibrio, dall'altro sfruttamento e sprechi.

Negli ultimi anni, le industrie della Fast Fashion ancora di più hanno basato le proprie attività sui temi di consumismo, velocità ed obsolescenza. Nonostante ciò, il successo di questo tipo di modello ha permesso a suddette industrie di legittimare le loro azioni. La continua offerta di prodotti molto economici da parte delle aziende di Fast Fashion esalta notevolmente le tematiche dello spreco e del consumo eccessivo, la cosiddetta *overconsumption*.

Secondo il Report di Greenpeace, la produzione degli abiti ha raggiunto e superato i 100 miliardi di prodotti nel 2014, raddoppiando le vendite nel periodo 2002-2015 (da 1 a 1,8 trilioni di dollari) con la previsione di superare i 2 trilioni nel 2024. Rispetto all'inizio del secolo, ogni consumatore mediamente acquista il 60% di capi in più, conservandoli per circa la metà del tempo.

### **5.3 Il sistema distributivo del Fast Fashion**

È noto che la distribuzione sia uno dei fattori più importanti della filiera del Fast Fashion. Le logiche di flessibilità alla domanda accennate precedentemente, abbinate alla velocità di produzione, sarebbero totalmente inutili se l'ultimo miglio della filiera non fosse totalmente efficiente.

La forte brand identity che contraddistingue particolarmente le aziende di Fast Fashion, è resa tale anche grazie alle tecniche distributive: i punti vendita e più in generale i canali distributivi, sono gli elementi principali che rafforzano il marchio.

Al fine di determinare in quale zona geografica penetrare il mercato, la casa di Fast Fashion sfrutta i classici metodi di ricerca ed analisi del mercato target, andando quindi a determinarne le caratteristiche fondamentali, dapprima ad alto livello e in seguito con analisi più specifiche. Se il punto vendita è uno dei primi luoghi di contatto per le case di moda tradizionali, lo è ancora di più per le aziende di Fast Fashion. Diventano quindi fondamentali le analisi compiute per decidere il luogo in cui insediarsi con il punto vendita, ma sono altrettanto importanti la disposizione – il layout – interna e in generale l'esperienza che il consumatore vive all'interno del punto vendita stesso.

I principali punti vendita delle case di moda sono detti *flagship store* (negozi bandiera). Si tratta di punti vendita al dettaglio che per dimensioni e ubicazione esprimono al meglio la filosofia e l'immagine del marchio. Solitamente, i flagship store si trovano nelle zone più esclusive delle grandi città oppure nelle zone in cui vi è notevole affluenza di persone, come i centri commerciali, in modo da poter raggiungere un numero maggiore di consumatori.

Come accennato poco fa, il layout interno dei punti vendita è estremamente importante. Nei marchi di Fast Fashion, il *visual merchandising* (l'aspetto visivo relativo a come i capi vengono proposti), è altamente curato e spesso si assiste ad abbinamenti già proposti sui manichini, in modo da facilitare l'esperienza del consumatore e la relativa scelta dei prodotti da acquistare.

Inoltre, in questo tipo di aziende, ancora di più il marketing diventa un'area aziendale da sviluppare e sfruttare al massimo. Al contrario delle aziende tradizionali che operano secondo logica *push*, nel senso che devono occuparsi di vendere ciò che

producono, le aziende di Fast Fashion che seguono la logica *pull* devono essere in grado di produrre ciò che sono in grado di vendere.

Diventa quindi chiaro come in queste aziende la velocità non deve essere un fattore rilevante solo in termini di produzione e distribuzione, ma anche a livello del merchandising, di individuazione del target e della definizione dei punti prezzo. Tutte le attività di marketing, anche direttamente nel punto vendita, sono volte a creare la cosiddetta *frictionless experience* – un’esperienza senza frizioni – e rendere quindi il percorso del consumatore efficace ed efficiente. Tra il 70 ed il 75% delle decisioni dell’acquirente sono realizzate entro pochi secondi dalla visione del prodotto, di norma 3<sup>24</sup>. Risulta quindi fondamentale investire sull’esperienza che il consumatore vive durante lo shopping.

#### **5.4 L’agilità del Fast Fashion**

Come si è visto nei paragrafi precedenti, uno dei vantaggi competitivi delle aziende di Fast Fashion è quello di essere particolarmente veloci ed agili nel rispondere alle logiche del mercato e ai relativi cambiamenti sia in termini di volume sia in termini di varietà del prodotto.

---

<sup>24</sup> M. Sheridan - C. Moore - K. Nobbs, ‘Fast fashion requires fast marketing: The role of category management in fast fashion positioning’

Il settore della moda, per sua natura, deve vivere in un costante compromesso tra l'aver elevate quantità di prodotti con l'obbligo di applicare riduzioni di prezzo per gestire l'invenduto, e l'aver quantità inferiori con il rischio di non poter soddisfare la domanda. Per questo motivo le aziende della moda, in particolare quelle di Fast Fashion, preferiscono avere un continuo riassortimento basato sulla richiesta in tempo reale da parte della domanda. Si spinge dunque sul ridurre il più possibile i tempi di produzione perché più conveniente rispetto al mantenimento di magazzini pieni di grandi quantità di capi rimasti invenduti.

I più importanti marchi di Fast Fashion, come Zara ed H&M, negli anni stanno sviluppando le competenze volte a far acquistare il prodotto a prezzo pieno. Ciò avviene sostanzialmente attraverso tre modalità: ridurre le quantità in modo da coltivare un senso di scarsità nel consumatore e convincerlo all'acquisto, e promuovere la convenienza già a livello di prezzo pieno. L'ultima, particolarmente legata alla prima, consiste invece nel creare prodotti con un ciclo di vita particolarmente ridotto, per indurre il consumatore ad acquistare il prodotto alla prima occasione disponibile per evitare che un acquisto ritardato possa impedirgli di godere l'effetto novità a pieno. Nel caso delle aziende di Fast Fashion, l'innovazione si concentra per lo più sui sistemi logistici, sui modelli produttivi e sull'ICT in modo da acquisire le informazioni del mercato nella maniera più efficiente possibile, riuscendo quindi a trarre dei vantaggi a valle della filiera.

Come abbiamo visto in precedenza, i prodotti delle aziende di Fast Fashion, derivano dall'imitazione più o meno marcata dei capi realizzati dalle case di moda tradizionali. Questa imitazione avviene però con la messa in campo di strategie distributive e

logistiche avanzate. In questo caso si parla di *innovation management* – gestione dell'innovazione – che ha come obiettivo principale quello di rispondere ad ogni nuovo cambiamento e ad ogni nuova opportunità più velocemente ed efficacemente rispetto ai competitors.

### **5.5 Il modello di Cachon e Swinney**

Come si è visto fino ad ora, il Fast Fashion è un modello di business che, tra le altre cose, combina le peculiarità del sistema Quick Response e di quello Enhanced Design. Lo scopo per l'azienda di Fast Fashion è quello di aumentare il valore del prodotto percepito dal consumatore ma anche quello di ridurre il più possibile le differenze tra domanda ed offerta, per evitare di rimanere con merce invenduta (nel caso l'offerta superi la domanda) o di esaurire i pezzi prima che la domanda sia stata soddisfatta (nel caso la domanda superi l'offerta).

La sequenza degli eventi nel caso si operi con entrambi i sistemi (Quick Response ed Enhanced Design), è la stessa che si ha nel caso l'unico sistema attivo sia il Quick Response, visto nel terzo capitolo. Per facilità di comprensione, si replica lo schema temporale del terzo capitolo nella Figura 15.

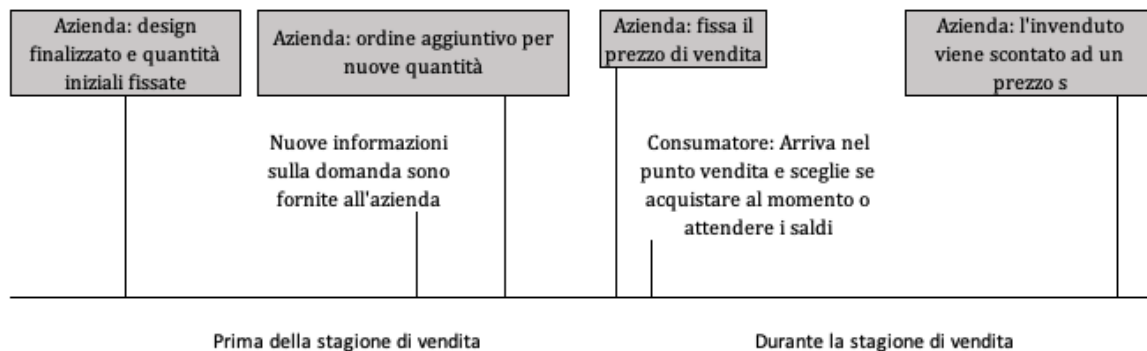


Figura 15: La linea temporale del sistema di Fast Fashion, uguale a quella di Quick Response

Il modello di Fast Fashion, essendo una combinazione dei sistemi di Quick Response ed Enhanced Design, ha naturalmente delle caratteristiche derivate dai due sistemi menzionati.

Un fattore da tenere in considerazione nell'analisi di questo modello è che il prezzo definito e calcolato, viene studiato mantenendo tutte le altre variabili uguali rispetto al sistema tradizionale e agli altri sistemi visti in precedenza, in modo da non falsare l'analisi assumendo diverse condizioni iniziali.

Il primo fattore in comune è quello per il quale – come nel sistema di Enhanced Design, il consumatore associa al prodotto un valore aggiuntivo, indicato con  $m$ , che giustifica quindi un aumento del costo di ciascuna unità di prodotto di un importo aggiuntivo pari a  $c_D \geq 0$ .

Dal sistema di Quick Response, viene ereditata l'opzione che l'impresa ha di ottenere ulteriori quantità di prodotto a ridosso della stagione di vendita dopo aver definito e chiarito completamente quello che sarà il livello della domanda. Questo

approvvigionamento di prodotti prevede un costo aggiuntivo di  $c_Q \geq 0$  per ogni singola unità.

Comparabile con quanto visto in precedenza è anche la funzione del profitto  $\pi_F$ , uguale a:

$$\pi_F(q, p) = (p - c - c_D)\mu - c_Q L(q) - (c + c_D - s)I(q)$$

È importante ricordare che un equilibrio, in un gioco tra attori razionali, con aspettative razionali e una produzione non nulla da parte dell'azienda, per esistere deve soddisfare le seguenti condizioni:

1. L'azienda fissa prezzo  $p_F^*$  e quantità  $q_F^*$ , sapendo che tutti i consumatori acquistano in anticipo a prezzo pieno  $p$ , con lo scopo di massimizzare il proprio profitto;
2. I consumatori acquistano a prezzo pieno  $p$ , dato il prezzo di vendita e un'opinione (razionale) circa la probabilità di una svendita;

Queste due condizioni, in termini matematici diventano, nel caso di un'azienda di Fast Fashion:

1.  $(q_F^*, p_F^*) = \operatorname{argmax}_{q,p} \pi_F(q, p)$ ;
2.  $v + m - p_F^* \geq \delta \phi(v + m - s)$  dove  $\phi = F(q_F^*)$



Queste due equazioni sono molto simili a quelle viste nel sistema Tradizionale, con la differenza sostanziale che in questo caso vi è l'addendo  $m$  a rappresentare il valore aggiunto che il consumatore attribuisce al prodotto.

Come si può dedurre da quanto scritto qualche riga sopra, la sequenza degli eventi nel sistema di Fast Fashion, è simile a quella del Quick Response. Da ciò ne deriva che l'equilibrio è strettamente collegato a quello di quest'ultimo; in questo caso avremo che il costo di produzione di ogni unità aumenta di  $c_D$ .

*EQUILIBRIO 4.* Nel sistema di Fast Fashion, un equilibrio con produzione non nulla esiste ed è unico. In questo equilibrio tutti i consumatori acquistano in anticipo e a prezzo pieno  $p_F^*$ .

Il prezzo finale di equilibrio, nel sistema di Fast Fashion, diventa quindi:

$$p_F^* = v + m - \delta \frac{c_Q}{c + c_D + c_Q - s} (v + m - s)$$

Dall'equazione si evince che, se il prezzo di equilibrio nel sistema di Enhanced Design  $p_D^*$  è maggiore della somma tra il costo iniziale  $c$ , il costo addizionale  $c_Q$  dovuto all'aumento dello stock iniziale e il costo addizionale  $c_D$  dovuto al design migliorato dei prodotti, ovvero se si ha che  $p_D^* > c + c_D + c_Q$ , allora il prezzo di equilibrio nel Fast Fashion è maggiore rispetto al sistema Tradizionale, di Quick Response e di Enhanced Design.

Spiegato in altre parole, quanto scritto in precedenza sta ad indicare come il sistema di Fast Fashion può far leva sui meccanismi propri delle componenti di Enhanced Design e di Quick Response che lo compongono. L'Enhanced Design permette all'azienda di alzare il livello dei prezzi grazie al valore percepito dal consumatore e all'effetto comportamentale dato dai prezzi, mentre il Quick Response consente all'azienda produttrice di aumentare il prezzo grazie all'effetto comportamentale. Tutto questo porta quindi ad un prezzo di equilibrio maggiore per questo sistema rispetto agli altri.

È importante fare una doverosa precisazione: anche se come abbiamo visto, generalmente il sistema di Fast Fashion ha un prezzo di equilibrio maggiore, ciò non significa che un'azienda di Fast Fashion abbia dei prezzi più alti di un'azienda tradizionale. Basti pensare ai colossi del Fast Fashion come Zara, H&M o Uniqlo che sono famosi proprio per i loro prezzi notevolmente bassi. Questa apparente differenza tra la teoria e la realtà è dovuta al fatto che come indicato all'inizio dell'analisi, nella teoria si assume che le comparazioni sui prezzi vengano fatte *ceteris paribus*, ovvero mantenendo tutte le altre condizioni uguali tra i diversi sistemi.

Nella realtà, invece, i costi di produzione e anche il valore attribuito dal consumatore nelle aziende di Fast Fashion sono decisamente più bassi rispetto alle aziende del sistema tradizionale, motivo per cui si hanno prezzi inferiori.

## **5.6 Le interazioni tra il Quick Response e l'Enhanced Design**

L'obiettivo di questo paragrafo è capire se i due sistemi siano complementari – ovvero se il valore incrementale del sistema di Fast Fashion è maggiore rispetto al valore incrementale dei due sistemi applicati da soli.

In generale i due sistemi sono complementari se aggiungendo l'Enhanced Design al Quick Response, questo porta ad un maggiore incremento nel profitto rispetto all'aggiungere solamente il sistema di Enhanced Design al sistema Tradizionale. In termini matematici, i due sistemi sono complementari se  $\pi_F^* - \pi_Q^* \geq \pi_D^* - \pi_T^*$ .

Il primo risultato che si ottiene, in generale, è che i due sistemi possono essere sia complementari che sostituti. Per facilitare la comprensione, si ricordi che il Quick Response agisce sui profitti sia tramite l'effetto sulle vendite, eliminando le mancate vendite, sia attraverso l'effetto comportamentale, che influenza il comportamento d'acquisto del consumatore permettendo all'azienda di fissare un prezzo di equilibrio maggiore. D'altra parte, l'Enhanced Design agisce sui profitti sia con l'effetto di valutazione, creando valore aggiunto al prodotto agli occhi del consumatore, sia con l'effetto comportamentale che altera gli incentivi del consumatore di attendere per la svendita.

Ci sono dunque due interazioni principali:

- *Interazione operativa* che combina l'effetto sulle vendite del Quick Response e l'effetto di valutazione dell'Enhanced Design;
- *Interazione comportamentale* che combina l'effetto comportamentale dei due sistemi coinvolti.

Le interazioni sono riassunte nella Figura 16.

	<b>Quick Response</b>	<b>Interazione</b>	<b>Enhanced Design</b>
<b>Operativo</b>	<b>Effetto sulle vendite</b> Elimina le mancate vendite	<b>Complementari</b>	<b>Effetto di Valutazione</b> Aggiunge $m$ alla valutazione del consumatore per alzare il prezzo
<b>Comportamentale</b>	<b>Effetto sulle vendite</b> Riduce la possibilità di una svendita, per alzare il prezzo	<b>Complementari o sostituti</b>	<b>Effetto Comportamentale</b> Altera la possibilità di una svendita per alterare il prezzo

*Figura 16: Le interazioni tra i due modelli*

Come indicato nella Figura 16, l'interazione operativa tra i due sistemi fa sì che essi siano tra loro complementari, mentre per ciò che concerne la dimensione comportamentale, essi possono essere sia complementari che sostituti.

Anche se è possibile che i due sistemi siano tra loro sostituti, è molto più probabile che essi siano tra loro complementari. Questo risultato è quello atteso a prescindere da come il miglioramento del design si integri con i tempi di risposta: si ha comunque che il valore potenziale dell'Enhanced Design può aumentare di molto nel caso l'azienda possieda già le conoscenze e le competenze necessarie in tema Quick Response.

Naturalmente, nel decidere le strategie da adottare, un'azienda necessita di determinare tutte le tipologie di costi, fissi e variabili. Tuttavia, rimane il fatto che anche quando si tiene conto dei costi fissi, il valore del sistema di Fast Fashion, rispetto ai sistemi tradizionali, aumenta generalmente man mano che i consumatori diventano più pazienti (e quindi più strategici nel loro comportamento d'acquisto), un fatto che

giustifica l'uso di sistemi di produzione sofisticati in grado di migliorare il design e la risposta rapida in mercati caratterizzati da popolazioni di consumatori esperti.

## Conclusioni

Alla fine di questa tesi, è opportuno evidenziare il percorso che è stato seguito lungo la sua stesura, in modo da trarre alcune conclusioni sull'effettivo valore che i due paradigmi di Enhanced Design e Quick Response generano per le aziende di Fast Fashion.

Come scritto in precedenza, è noto che i prodotti venduti dalle aziende di Fast Fashion hanno, generalmente, costi di produzione (e di conseguenza prezzi) più bassi. In realtà, poi, per far fronte alle modifiche della domanda, le aziende devono comunque sostenere investimenti e attività onerose anche dal punto di vista economico per essere in grado di mantenere una certa flessibilità. Utile sottolineare che a prezzi di vendita più bassi, non vanno assolutamente associati utili più bassi. Infatti, non a caso, nel 2019, Inditex, società che controlla Zara, Bershka, Pull and Bear e molti altri marchi, è stata l'azienda di moda con il più alto livello di utile netto, nello specifico circa 3,6 miliardi di euro.

In questa tesi, sono stati presentati i quattro modelli che ci hanno permesso di analizzare gli aspetti chiave che compongono un sistema di Fast Fashion: Quick Response ed Enhanced Design. In ciascuno dei quattro modelli (sistema Tradizionale, sistemi di Quick Response, sistemi con Enhanced Design e sistemi di Fast Fashion) sono stati illustrati il comportamento d'acquisto dei consumatori, oltre al prezzo e alle quantità di equilibrio.

Si è poi visto come i due sistemi di Enhanced Design e di Quick Response possano essere tra loro sia complementari che sostituti, con una forte preponderanza del primo caso rispetto al secondo. Questo risultato si verifica nonostante il fatto che nell'analisi è stato ignorato un aspetto cruciale di come l'Enhanced Design interagisca con il Quick

Response. Nel dettaglio, l'Enhanced Design può essere più efficace se i tempi di produzione sono più brevi. Se, per esempio, il tempo di produzione è pari a quello del sistema Tradizionale, allora non importa quanti sforzi l'azienda faccia sul design del prodotto, deve comunque finalizzare il design molto prima della stagione di vendita, il che significa che potrebbe perdere importanti tendenze e cambiamenti nelle preferenze dei consumatori.

Viceversa, se il tempo di produzione è di un mese, allora il design può essere finalizzato molto più tardi, permettendo all'azienda di seguire i cambiamenti di tendenza in modo molto più agile e reattivo. Di conseguenza, il valore potenziale dell'Enhanced Design - a parità di condizioni - può essere maggiore se l'azienda ha integrato nei suoi processi il Quick Response.

In generale, la complementarità di queste due strategie non dipende dal fatto che la riduzione del lead time di produzione permette all'azienda di ritardare le sue decisioni di design. Nonostante ciò, se si dovesse includere questo effetto in aggiunta alle altre componenti descritte, la complementarità dell'Enhanced Design e del Quick Response avrebbe magnitudine ancora maggiore. Questo ci porta a concludere che l'adozione di un sistema di Fast Fashion aggiunge sicuramente del valore (sia comportamentale che operativo) all'industria e, naturalmente, all'azienda stessa.

Il fatto che il Quick Response ed Enhanced Design siano complementari - e che l'entità della complementarità aumenti quando i clienti diventano più strategici - aiuta a spiegare come anche sistemi apparentemente costosi possano essere redditizi. I più importanti marchi di Fast Fashion come Inditex, H&M e Uniqlo, ad esempio, impiegano grandi staff di designer interni e usano anche costosa manodopera locale e metodi di

spedizione rapida quando necessario. Anche se questo apparentemente mette queste aziende in un pesante svantaggio di costo, riescono a raccogliere ulteriori benefici minimizzando il comportamento strategico da parte del consumatore.

Il Fast Fashion dimostra inoltre come la prossimità geografica e culturale possa compensare i differenziali di costo delle produzioni delocalizzate internazionali. Non si tratta infatti, di costo produttivo come leva competitiva, ma della capacità delle aziende di rispondere in modo immediato ed efficace così da soddisfare tutte le diverse esigenze del mercato. Le aziende mantengono il controllo della supply chain focalizzando la loro attenzione sulla gestione delle fasi a valle della catena di fornitura perché attraverso lo svolgimento dei processi distributivi e di vendita riescono a controllare le dinamiche competitive dei mercati attuali ed a creare quello che è il valore del prodotto che devono vendere. Valore che nasce dal coordinamento di tutti gli input creativi e non del ciclo produzione.

Prendendo come esempio Zara, marchio del gruppo spagnolo Inditex, si nota come il marchio spagnolo produca circa 11.000 prodotti diversi ogni anno, contro i circa 4.000 elementi realizzati dai suoi principali concorrenti. L'azienda è in grado di progettare un nuovo prodotto e consegnarlo finito nel negozio in circa 3-4 settimane e riesce a modificare i prodotti già sul mercato in appena 2 settimane in base agli input ricevuti dalla domanda. Accorciare il ciclo di vita del prodotto come sta facendo Zara, quindi, significa maggiore successo nel soddisfare le preferenze dei consumatori, come abbiamo visto nei capitoli precedenti. Se un prodotto non ha un impatto positivo sulla clientela entro una settimana, viene ritirato dai negozi, gli ordini vengono annullati e viene realizzato un nuovo design. Zara, come in realtà tutti i marchi che necessitano di



un continuo aggiornamento sulle informazioni relative al mercato da soddisfare, sviluppa enormemente tutti quei sistemi di ICT che consentono di avere un rapporto quasi totalmente diretto con gli store managers e il consumatore finale, spesso in un'ottica omnicanale.

Per concludere, queste imprese non sono semplicemente data-driven e quindi mosse dai dati, ma orientano esse stesse l'individuo a comprare specifici capi nella quantità da loro stabilite e soprattutto in uno specifico momento, ovvero quello che loro stesse hanno deciso per la durata di ogni offerta. Da un lato disegnano e creano quello che sanno essere apprezzato dal mercato, ponendosi quindi sempre un passo in avanti. Dall'altro lato invece riescono strategicamente a portare i consumatori a comprare subito un capo di loro interesse, preoccupati dalla possibilità concreta di non trovarlo più disponibile già dal giorno successivo.

## Indice delle Figure

Figura 1: Il logo della Fédération de la Haute Couture et de la Mode.....	13
Figura 2: La nuova filiera dell'abbigliamento confezionato .....	17
Figura 3: Pierre Cardin alla Rinascente, in "Cronache laRinascente Upim", a. XVI, n. 31, 1963 .....	20
Figura 4: Hyperoom, la piattaforma usata da OTB per la campagna vendite.....	30
Figura 5: La Stagionalità nel Sistema Tradizionale .....	31
Figura 6: I tre fattori che determinano il fattore di sconto $\delta$ .....	35
Figura 7: Shoowroom virtuale totalmente renderizzato.....	49
Figura 8: Un esempio di scatto 3D realizzato da Diesel su un manichino situato su pedana rotante.....	50
Figura 9: Le caratteristiche di un'azienda che implementa il Quick Response .....	51
Figura 10: La sequenza degli eventi nel Quick Response .....	52
Figura 11: Il processo iterativo del Design Thinking .....	62
Figura 12: La sequenza degli eventi nell'Enhanced Design.....	64
Figura 13: Le dimensioni della sostenibilità come obiettivo strategico .....	73
Figura 14: Le dimensioni della sostenibilità come processo .....	74
Figura 15: La linea temporale del sistema di Fast Fashion, uguale a quella di Quick Response .....	81
Figura 16: Le interazioni tra i due modelli.....	86

## **Bibliografia**

Gérard P. Cachon, Robert Swinney, (2011) The Value of Fast Fashion: Quick Response, Enhanced Design, and Strategic Consumer Behavior. *Management Science* 57(4)

D. Crane, *Questioni di moda. Classe, genere e identità nell'abbigliamento*, a cura di E. Mora, Franco Angeli, Milano, 2004

S. Saviolo - S. Testa, *Le imprese del sistema moda. Il management al servizio della creatività*, ETAS, Milano, 2005

I. Paris, *Oggetti cuciti. L'abbigliamento pronto in Italia dal primo dopoguerra agli anni Settanta*, Franco Angeli, Milano, 2006

C. M. Belfanti, *Civiltà della moda*, Il Mulino, Bologna, 2017

M. Sheridan - C. Moore - K. Nobbs, 'Fast fashion requires fast marketing: The role of category management in fast fashion positioning', *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 10 N. 3

## SITOGRAFIA

<https://www.confindustriamoda.it/it/note-economiche/>

<https://www.investopedia.com/terms/t/trickledowntheory.asp>

<https://www.industryforum.co.uk/resources/blog/what-is-quick-response-manufacturing-qrm/>

<https://www.graphicproducts.com/articles/quick-response-manufacturing/>

<https://www.industryforum.co.uk/consultancy/manufacturing-operations/quick-response-manufacturing/>

<https://www.forbes.com/sites/gregpetro/2012/10/25/the-future-of-fashion-retailing-the-zara-approach-part-2-of-3/?sh=1d0959d97aa4>

<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/faster-fashion-how-to-shorten-the-apparel-calendar>

[www.hyperoom.otb.com](http://www.hyperoom.otb.com)

[www.obsessar.com](http://www.obsessar.com)

[https://www.treccani.it/vocabolario/fomo\\_%28Neologismi%29/](https://www.treccani.it/vocabolario/fomo_%28Neologismi%29/)

<https://www.infoq.com/articles/design-thinking-mvp/>

<https://www.interaction-design.org/literature/article/what-is-design-thinking-and-why-is-it-so-popular>

<https://www.invisionapp.com/inside-design/what-is-design-thinking/>





