

SUPPLY CHAIN OVERVIEW

*L'Eccellenza Italiana e le Strategie dei
grandi gruppi del Lusso*

Flavio Sciuccati

GLOBAL FASHION UNIT

The European House - Ambrosetti

Milano Fashion Global Summit, 21 Ottobre 2019

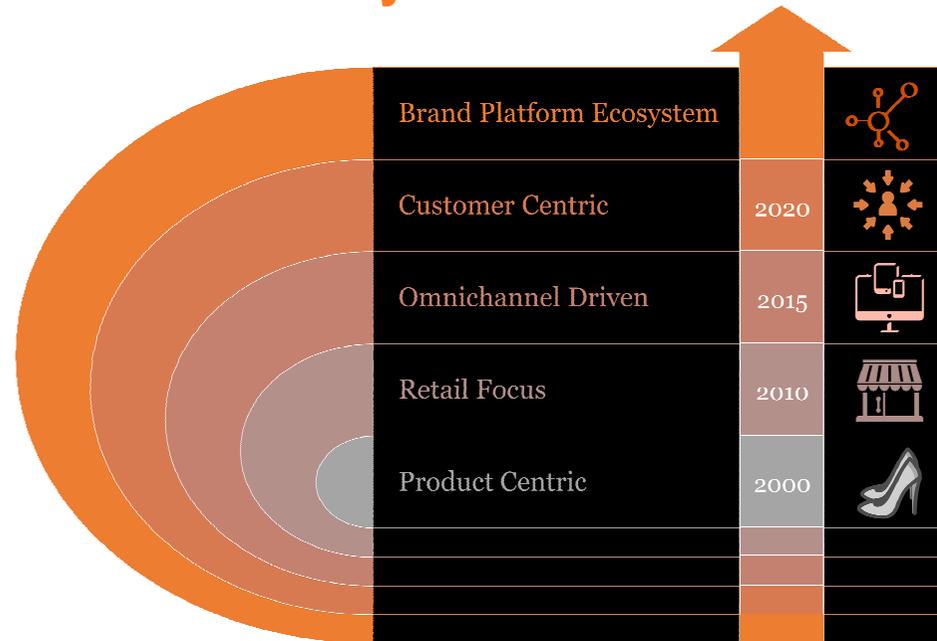


© 2019 The European House - Ambrosetti S.p.A. ALL RIGHTS RESERVED. This document has been created and drawn up by The European House-Ambrosetti for the recipient client. No part of it may be reproduced in any way whatsoever for third parties, or used by the same, without the written authorization of The European House-Ambrosetti. It may not be used separately from the presentation and/or from the comments that accompanied it.



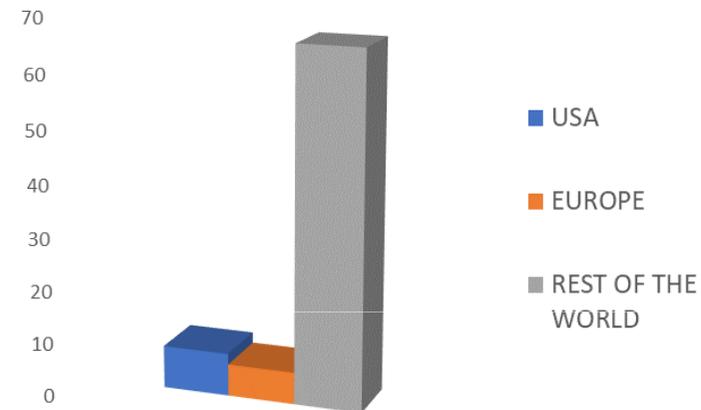
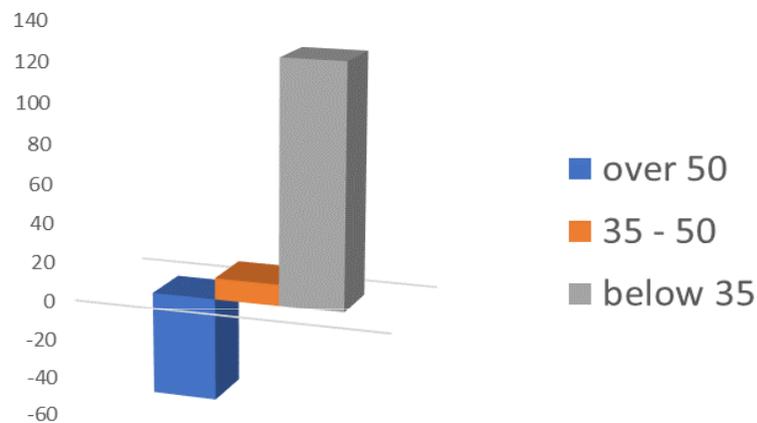
**Lo scenario di riferimento:
Consumatore, tendenze, business model e sfide ...**

Il settore Fashion & Luxury: 20 anni di trasformazione costante



“PANTA REI”: ogni 5 anni almeno tutto cambia ... e si evolve

1. I consumatori sono sempre più giovani e iper-connessi



Degli 80 miliardi di crescita del mercato del Lusso previsti per il 2025:

- + 130% sarà generato dagli Under 35
- il 20% (soltanto) sarà rappresentato da consumatori Occidentali

2. Molta più attenzione dei Brand agli elementi “INTANGIBLES”



BOTTLE OPENER



HEADPHONE



MARC JACOBS VINTAGE STORE



MONCLER – GENIUS



GUCCI - MURALES



**ERMENEGILDO ZEGNA –
RISERVA NATURALE**

3. Si va verso la frontiera dei nuovi modelli nativi “AI-BASED”



The infographic is set against a light teal background with a faint image of a person's hands holding a smartphone. On the left, a white box titled 'What's in a Fix?' lists four items: 5 pieces of clothing, shoes & accessories; a personal note from a stylist; expert advice on wearing and pairing items; and a prepaid return envelope. On the right, a series of dark blue and orange bars provide key business metrics.

Feature/Service	Key Metric
What's in a Fix? (Subscription)	Fondata a S. Francisco nel 2011
Subscription Details	Quotazione al Nasdaq novembre 2017
Revenue	Fatturato 2017: 1B\$ Expected 2018: 1.3B\$
Product & Client Data	300 Mio capi venduti/anno 2.700 M clienti – Spesa media 500\$/anno
Business Model	Subscription business model 5 warehouses negli US
Staff	3.700 Stylists
Staff	84 Data Scientists

4. Il 2019 un punto di svolta ... la politica si occupa di Fashion



3 Pilastri

- Fermare il Global Warming
- Promuovere la Biodiversità
- Proteggere gli Oceani

Innovazione dei materiali e Sostenibilità di tutte le Supply Chain sono i cantieri prioritari per raggiungere questi obiettivi



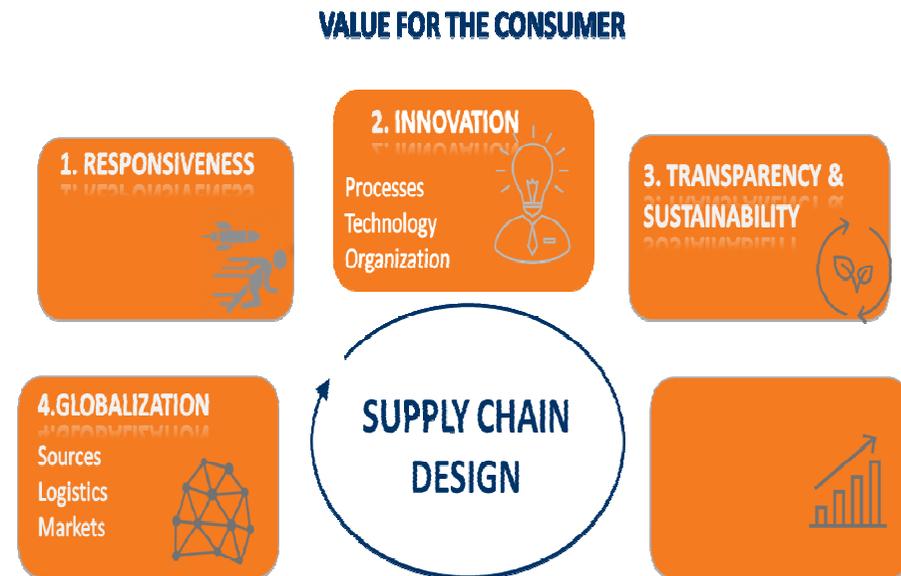
**Come si stanno quindi riorganizzando
le funzioni Operations & Supply Chain di tutti i brand globali per
competere all'interno dello scenario di mercato sempre più complesso?**

THINK TANK: PRIMA REGOLA AMBROSETTI = CONOSCERE

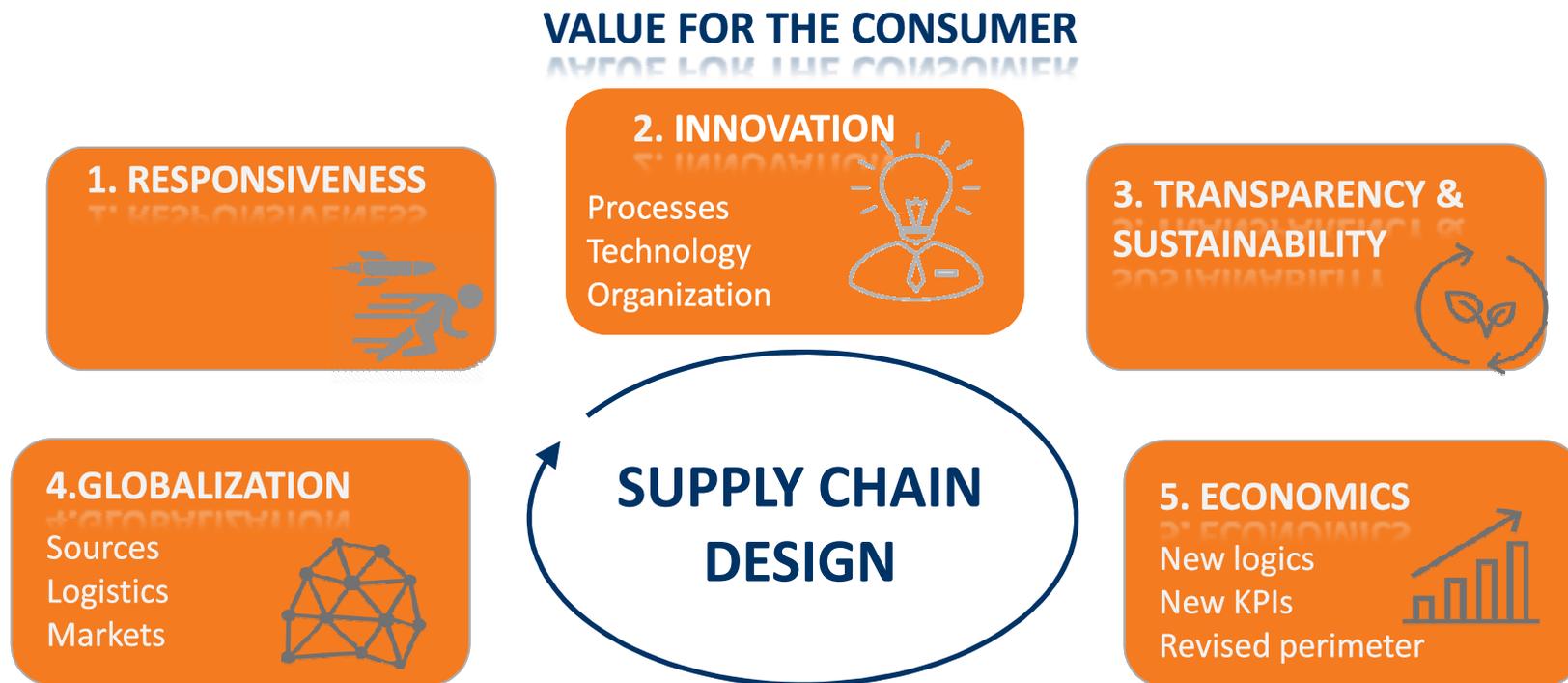
Think Tank “SUPPLY CHAIN DESIGN”

**50 SUPPLY CHAIN EXECUTIVE
MANAGER DI
AZIENDE/BRAND CON UN FATTURATO
COMPLESSIVO DI OLTRE 40 BL**

**DAL 2016 STUDIAMO E DIBATTIAMO
DELL'EVOLUZIONE DELLE SUPPLY
CHAIN MONDIALI DEL FASHION &
LUSSO**

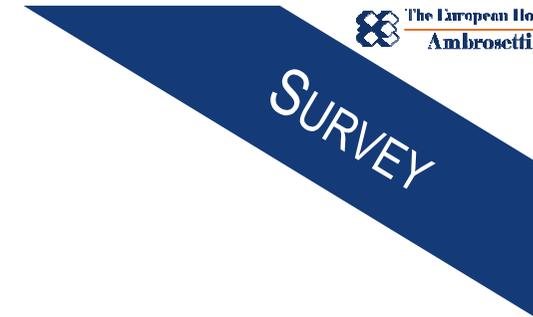


Think Tank “SUPPLY CHAIN DESIGN”: 5 aree di studio



Milano Fashion Global Summit, 21 Ottobre 2019

Cosa mette maggiormente sotto pressione?



Ma anche:

- **Aumento dei requirement di Compliance**
- **Difficoltà di reperimento di fornitori adeguati**
- **Gestione di problemi legati alle restrizioni al libero scambio**

Fonte: Think Tank «Supply Chain Design» – The European House – Ambrosetti 2019; % si riferisce a quanti rispondenti sul totale hanno assegnato impattante (4) o molto impattante (5)

Priorità Max: aumentare la velocità dei processi



75%

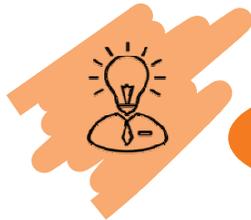
Priorità aumentare la **Responsiveness**



	PERMANENT	NEWNESS
OBIETTIVO PRINCIPALE	DISPONIBILITA' PRODOTTO CON MINIME SCORTE	TIME TO MARKET E INNOVAZIONE
«Mantra»	Ottimizzazione	Flessibilità
Scelte di localizzazione	Trade off tra qualità e costo	Prossimità
Product Development	Sequenziale	Anticipare i vincoli
Selezione Fornitori	Qualità, costi, planning	Qualità, velocità, propositività
Produzione	Evitare extracosti	Compressione LT, lotti piccoli e replenishment

Milano Fashion Global Summit, 21 Ottobre 2019

Integrazione organizzativa interna



100%

Superare la sequenzialità tra funzioni

SURVEY

Tecnologia e integrazione con i fornitori sono le altre leve chiave

93%

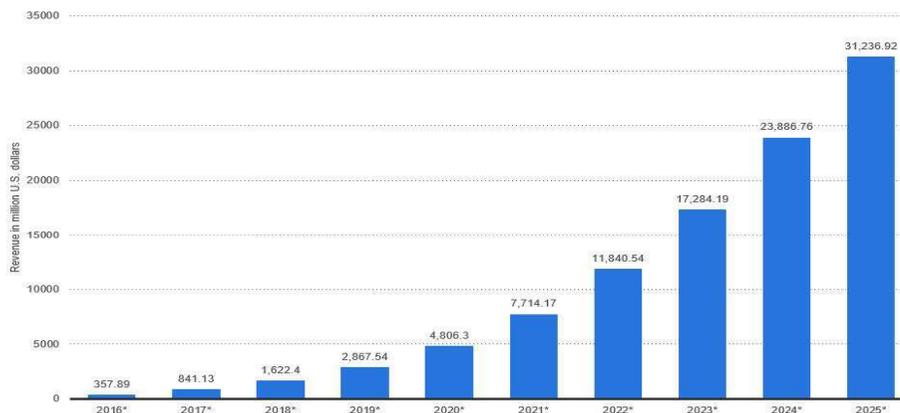
Sistemi per la Tracciabilità e per l'Advanced Planning

86%

Visibilità end-to-end con i fornitori/partner di filiera

La rivoluzione (affascinante) dell'Intelligenza Artificiale

Revenues from the artificial intelligence for enterprise applications market worldwide, from 2016 to 2025 (in million U.S. dollars)



50 % delle iniziative di *Digital Transformation* avranno al centro Intelligenza Artificiale (algoritmi e dati) e Machine Learning

Fonte: Tractica

45%

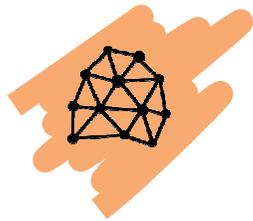
Valuta come impiegare
Intelligenza Artificiale in
azienda

SURVEY

Con almeno 5 obiettivi chiave:

- 1) Supporto nel decision-making
- 2) Fare predizioni/ forecast/ individuare trend
- 3) Ottimizzare scorte
- 4) Massimizzare sell-out
- 5) Minimizzare rimanenze

I fornitori e sub-fornitori devono agire da Partner



1
ADVANCED
RELATIONS



2
MANAGERIAL
APPROACH

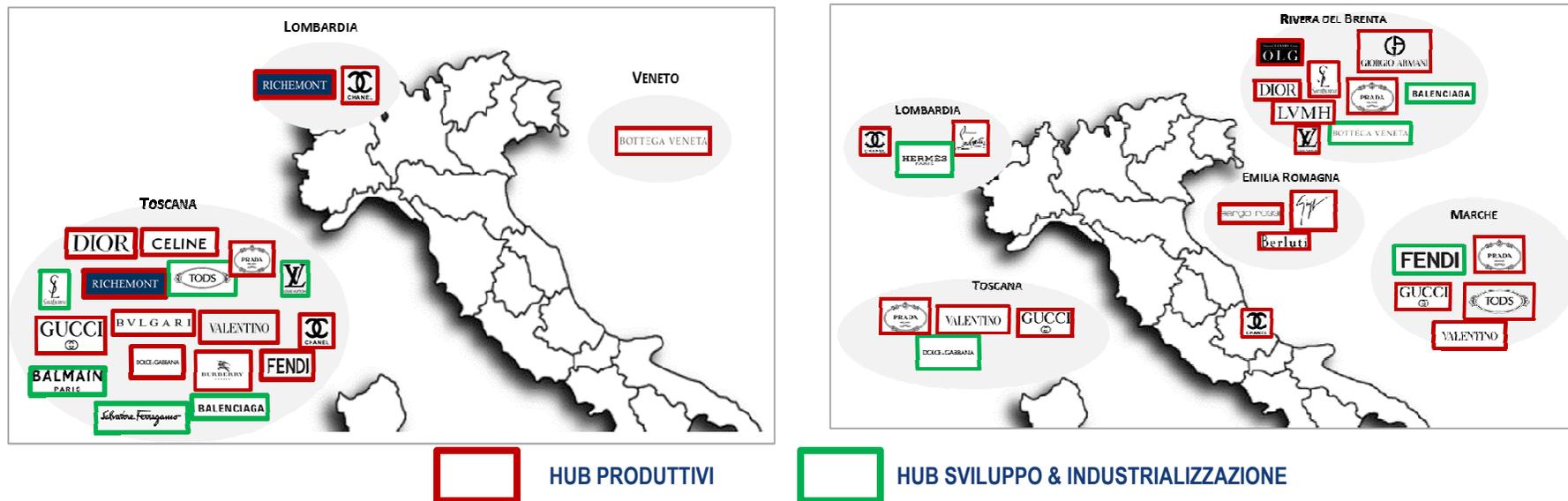


3
PERFORMANACE



Per i grandi Brand diventa strategico avere piattaforme proprie

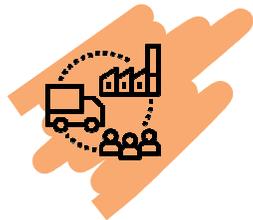
Mappatura degli hub dei principali brand del Lusso in Italia



Sviluppo e produzione rapida di piccoli lotti, controllo della produzione, rafforzamento interno delle competenze e del know-how

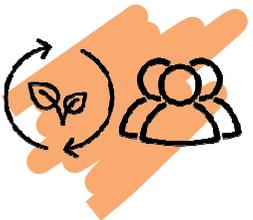
Milano Fashion Global Summit, 21 Ottobre 2019

La Sostenibilità come FCS per le Supply Chain



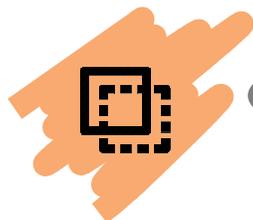
100%

Dare **visibilità** ai consumatori su cosa succede **lungo tutta la Supply Chain**



93%

Attenzione **all'Ambiente** e alle **Persone** lungo tutta la Supply Chain (upstream + downstream)



93%

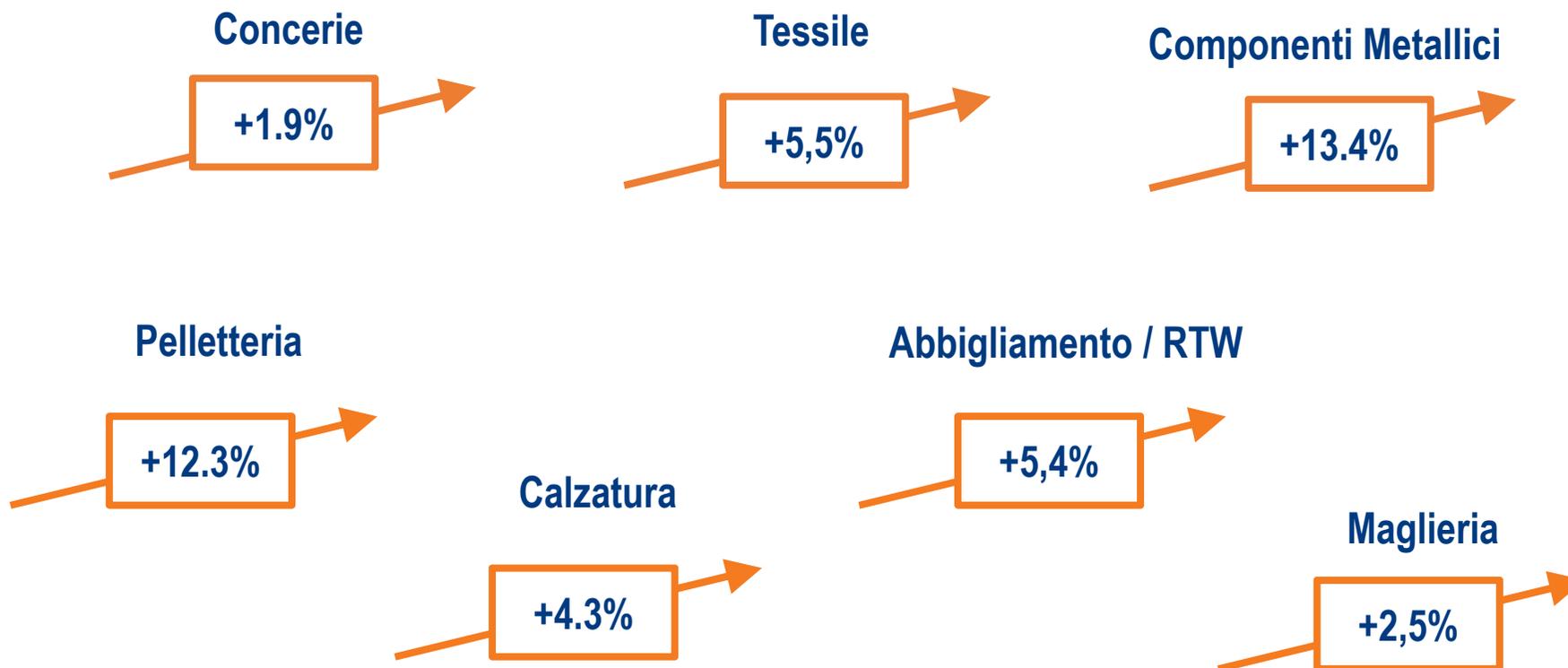
Trasparenza al centro dei business model





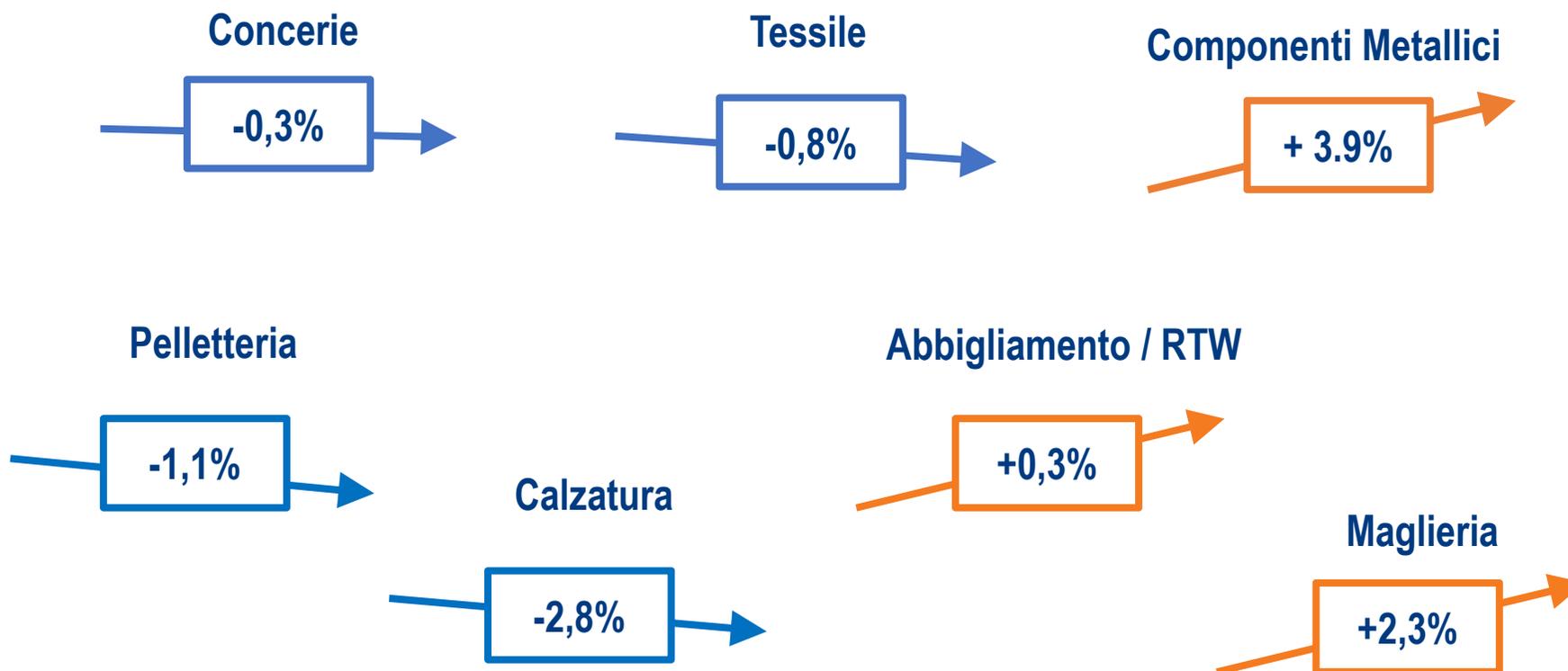
Quali le prospettive per le Filiere dell'eccellenza Italiana?

L'andamento delle filiere italiane: fatturati in crescita...



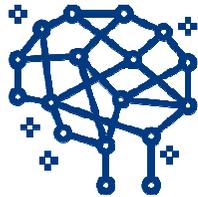
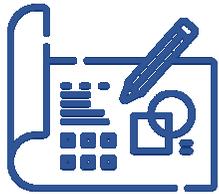
Fonte: Osservatorio sulle Filiere del Made in Italy - The European House – Ambrosetti su dati Aida, 2019 – Campione aziende di capitali, CAGR 2013-2017

.... Con profittabilità leggermente in calo (EBITDA/ Fatturato)



Fonte: Osservatorio sulle Filiere del Made in Italy - The European House – Ambrosetti su dati Aida, 2019 – Campione aziende di capitali, CAGR 2013-2017

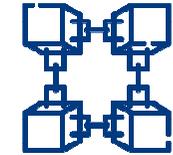
Urge recuperare efficienza soprattutto innovando i processi



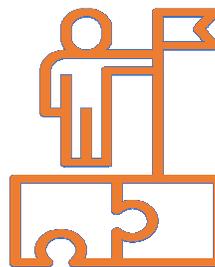
Pianificazione &
Artificial
Intelligence



Automazione



3D, Virtual Reality,
Blockchain



**Nuove competenze,
nuovo mindset**

Milano Fashion Global Summit, 21 Ottobre 2019

Nemico alle porte: la perdita di competenze

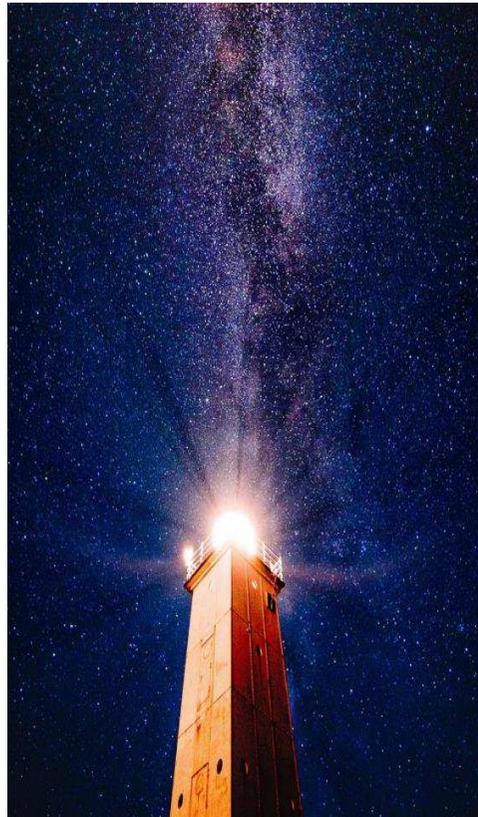
- **Assunzioni difficili:**
 - **50% Confezione**
 - **35% Calzatura e pelletteria**
- **Gap generazionale per le figure tecniche di produzione** in tutto il Made in Italy



- Le (poche) scuole di mestieri e ITS soddisfano circa il 10%-15% della domanda annua*
- Il patrimonio di Professionisti Senior e Maestri d'Arte si sta assottigliando per la loro uscita (fisiologica) dal mondo del lavoro

(*) Proxy relativa alla Pelletteria in Toscana. Fonte: Osservatorio sulle Filiere del Made in Italy - The European House – Ambrosetti

Il contributo del nostro Think Tank al settore Fashion & Luxury



1. ADATTARE I PROCESSI INTERNI/ESTERNI A VELOCITÀ CRESCENTE, NUMEROSITÀ PROGETTI SPECIALI E PICCOLI LOTTI: REATTIVITÀ E FLESSIBILITÀ
2. FOCUS SULL'INNOVAZIONE DI PROCESSO E SU SOLUZIONI DI ARTIFICIAL INTELLIGENCE
3. DIMENSIONARE E PIANIFICARE L'EVOLUZIONE DELLE COMPETENZE NECESSARIE (SCUOLE E GIOVANI)
4. CONSAPEVOLEZZA/CONOSCENZA DELL'EVOLUZIONE DELLA REGOLAMENTAZIONE GLOBALE IN MATERIA DI SOSTENIBILITÀ
5. STORYTELLING E CENTRALITÀ SUPPLY-VALUE CHAIN
6. INSERIRE PROGETTI «DISRUPTIVE» (20 %?)

Milano Fashion Global Summit, 21 Ottobre 2019



Thank you!

flavio.sciuccati@ambrosetti.eu



The Global Fashion Unit

The European House - Ambrosetti SpA

www.ambrosetti.eu/managementconsulting/global-fashion-unit/