

Burberry: dalla passerella al consumatore



Nel 1914 Thomas Burberry cominciò a produrre impermeabili per i soldati della Prima guerra mondiale. Fin da quei tempi Burberry è diventato uno dei marchi di lusso più conosciuti nel mondo. L'origine degli impermeabili Burberry non è stata dimenticata: ancora oggi, infatti, questi capi sono dotati di "D-ring", gli occhielli originariamente pensati per agganciarvi le bombe a mano, e i colletti vengono ancora applicati con cucitura a mano in uno stabilimento a Castleford, nell'Inghilterra del Nord.

Il percorso che ha condotto un produttore un po' *rétro* di impermeabili tradizionali a diventare un marchio di lusso di grande vitalità rappresenta una storia di successo in termini di marketing, design e branding. A livello di *operations*, invece, la situazione non appariva congruente con il rango di marchio globale di alta moda Burberry: non soltanto lo stabilimento di Castleford presentava gravi inefficienze, ma l'intera supply chain dell'azienda appariva confusa, complessa e caotica. Per dirla con Andy Janowski, Chief Operating Officer di Burberry, «era un meccanismo estremamente farraginoso, viziato da costanti ritardi nelle consegne e da un processo inefficiente che richiedeva ben 432 fasi diverse per passare dal modello iniziale al cliente finale».

Fu il CEO Rose Marie Bravo ad avviare la trasformazione del marchio, ma è stata Angela Ahrendts, succedutale nella carica, a decidere di intervenire radicalmente su una catena di fornitura che drenava risorse finanziarie e, con la sua lentezza e rigidità, tarpava le ali alle forti potenzialità del marchio. Burberry, però, non è un caso isolato: le inefficienze nelle forniture erano (e sono) comuni nel settore dell'alta moda, dove produzione lenta e consegne in ritardo sono sempre state la norma. Uno dei problemi principali era la tradizionale configurazione della supply chain nel settore dell'alta moda, nel quale le vendite rappresentano perlopiù il risultato di complessi accordi fra grossisti e franchisee o partner licenziatari. Una situazione che procurava numerosi problemi ai marchi di lusso. L'aspetto forse più significativo era che ogni anello indipendente della catena di fornitura doveva conseguire il proprio profitto, e sebbene nel mercato dei beni di lusso i margini siano piuttosto elevati, a Burberry ne restava una quota di assai risicata. Anche i processi per gestire le relazioni con i clienti finali rendevano difficile rispondere con prontezza ai cambiamenti di mercato e alle tendenze emergenti.

Una catena di fornitura molto frammentata, tuttavia, può comportare anche dei vantaggi. I grossisti e i dettaglianti dispongono infatti di scorte che fungono da "camera di compensazione" fra i piani di produzione di Burberry e le fluttuazioni della domanda. Viste dalla prospettiva opposta, però, le scorte di magazzino possono essere formate da prodotti viziati da errori di previsione e produzione, quando invece il segreto dell'operatore di moda è proprio quello di riuscire a mantenersi sempre in sintonia con il mercato. Così Burberry decise di diventare un'impresa più focalizzata sulla vendita al dettaglio: cominciò a vendere più articoli direttamente ai clienti finali, servendosi sia di Internet sia della crescente rete di negozi con il suo marchio. L'operazione comprese anche l'acquisizione del suo vecchio franchisee cinese, in modo da poter gestire direttamente i 50 punti vendita in Cina.

Anche il versante a monte della supply chain è stato riorganizzato. L'azienda ha concentrato tutte le attività produttive nello stabilimento di Castleford, ristrutturando i processi produttivi in modo da potenziarne l'efficienza e la flessibilità rispetto alle esigenze di mercato. Ha anche tagliato il numero dei fornitori da 300 a 90, ridimensionato la rete dei 26 magazzini a tre soli centri di distribuzione globale e ridotto a tre i precedenti 31 operatori logistici, imponendo a quelli rimasti investimenti rilevanti in nuovi sistemi informativi. Fra le altre innovazioni, la connessione su Skype dei progettisti con gli addetti alla produzione per risparmiare tempo nell'industrializzazione e lancio dei nuovi modelli.

I cambiamenti si sono rivelati efficaci. Il costo medio di produzione di un capo a Castleford è diminuito del 10-15% nell'arco di due anni. Parallelamente, è migliorata l'affidabilità dei tempi di consegna, che in precedenza potevano accumulare ritardi anche di tre mesi. Andy Janowski sostiene che è stato questo profondo riesame della supply chain a permettere a Burberry di fare cose che sarebbero stati impensabili in passato come, per esempio, l'iniziativa "Dalla passerella alla realtà", in cui ha diffuso in diretta in streaming su Internet la sua sfilata semestrale, vendendo online in tempo reale i modelli presentati sulla passerella.

Fonte: Sonme (2010).