



Luigi Battezzati Ph.D.-*Università Carlo Cattaneo – LIUC*

**La lean philosophy: dalle intuizioni Toyota alla moderna metodologia:
come applicarla al mondo del fashion**

- ▶ L'automotive, grande paradigma di sviluppo del lean, presenta senza dubbio molte differenze rispetto ad altri settori come l'alimentare il farmaceutico, l'impiantistico e chi più ne ha ne metta.
- ▶ Il fashion si distingue ancora di più dai settori tradizionali di applicazione del lean, perché
 - ▶ da un lato è necessario creare e gestire tanta varietà di prodotti spesso con piccoli volumi ed in tempi molto brevi
 - ▶ dall'altro vive il grande conflitto tra la capacità creatrice dello stilista e i bisogni creativi della mass customization
- ▶ Per capire le possibili aree di contatto e di contrapposizione dobbiamo innanzi tutto capire meglio la natura dei concetti di lean e di fashion

- ▶ L'origine dell'approccio lean è nella cultura giapponese e nella storia e cultura organizzativa della Toyota
- ▶ Ma Lean Production e Lean Organization sono una razionalizzazione occidentale di esperienze giapponesi ed occidentali
- ▶ La differenza tra l'approccio culturale giapponese e la razionalizzazione occidentale si manifesta prevalentemente nella fase di implementazione e nelle relazioni di gruppo
- ▶ Per la cultura giapponese il sapere non è un modello astratto ma si concretizza nell'azione ovvero nel comportamento specifico
- ▶ Invece per la cultura occidentale il sapere è generalizzabile in modelli astratti e in metodologie

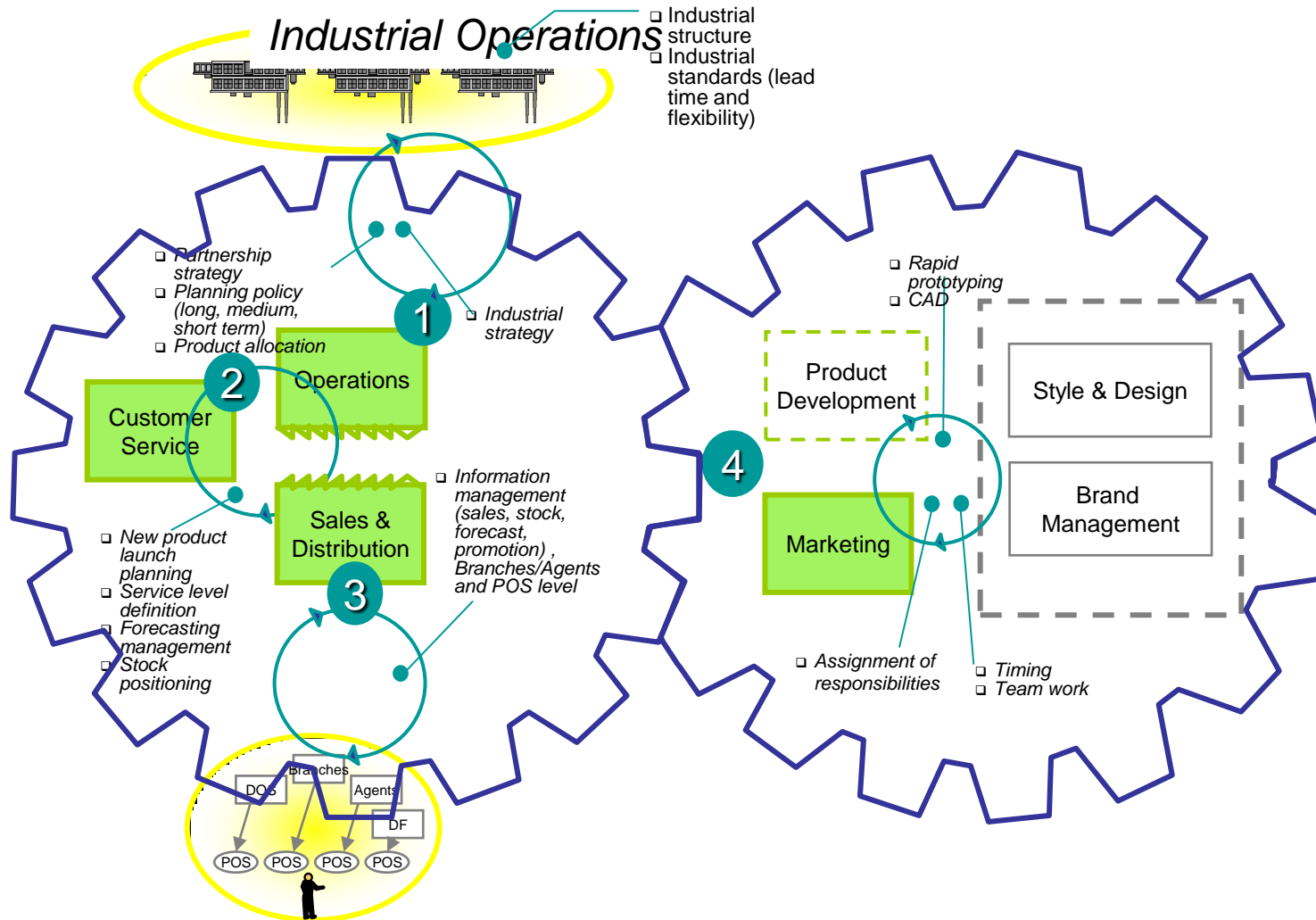
- ▶ Il saper fare si può concretizzare soltanto nell'azione
- ▶ Il maestro è colui che non solo fa ma fa bene, anzi in modo eccellente
- ▶ Il saper fare si trasferisce dal sapiente ai propri discepoli in modo diretto attraverso l'esempio concreto e puntuale
- ▶ Il maestro che sa fare in modo eccellente ed è capace di educare discepoli è esso stesso un'opera d'arte vivente ed è chiamato **sensei** che vuol dire appunto maestro
- ▶ Il maestro insegna ad affrontare le differenze non ad imparare a ripetere le soluzioni ovvero insegna e plasma un comportamento adattivo

- ▶ Lo sviluppo del pensiero occidentale e il suo primato sono da sempre fondati sul metodo scientifico e sulla sua applicazione a modelli astratti
- ▶ Questo approccio è applicato a tutti gli ambiti del fare umano con risultati non sempre eccellenti come nel settore delle scienze pure
- ▶ Il sapere è considerato spesso uguale al saper fare perché la conoscenza è pensata come la sintesi astratta dell'esperienza anche negli ambiti dell'organizzazione industriale
- ▶ Quindi si ritiene che l'apprendimento di un buon metodo sia necessario e sufficiente per poter realizzare buone applicazioni

- ▶ Per la cultura giapponese il lean è essenzialmente un approccio esperienziale che prevede che gli allievi siano guidati da un sensei riconosciuto.
- ▶ Per la cultura occidentale il lean è essenzialmente un metodo che può essere schematizzato e organizzato affinché chiunque dopo averlo imparato possa applicarlo con successo.
- ▶ Per questa ragione mentre in Giappone, Toyota ha scarsamente schematizzato le modalità di realizzazione del lean, in occidente si sono scritti migliaia di libri e sviluppate molte metodologie strutturate per realizzare progetti lean.

- ▶ Per le culture orientali è universalmente ritenuto che l'influenza del gruppo prevalga sulle personalità individuali
 - ▶ il successo nelle culture collettiviste viene spesso attribuito al gruppo, e il fallimento ai singoli
 - ▶ Il conformismo del pensiero di gruppo è considerato premiante
 - ▶ L'esigenza di una rappresentazione condivisa della realtà è molto forte perché giustifica la condivisione di responsabilità delle scelte
- ▶ Per la cultura occidentale è universalmente ritenuto che la personalità individuale prevalga sull'influenza del gruppo
 - ▶ il successo nelle culture individualiste viene spesso attribuito al singolo, e il fallimento al gruppo
 - ▶ L'anticonformismo o fare l'avvocato del diavolo è considerato premiante
 - ▶ L'esigenza di una rappresentazione completa ed oggettiva della realtà è molto forte perché giustifica la responsabilità individuale delle scelte
- ▶ In realtà noi occidentali sottovalutiamo grandemente l'influenza del gruppo nei nostri comportamenti mentre gli orientali sottovalutano gli effetti negativi del pensiero di gruppo nei loro.

- ▶ **Fashion**, a general term for a currently popular style or practice, especially in clothing, foot wear, or accessories. Fashion references to anything that is the current trend in look and dress up of a person (Wikipedia)
- ▶ Da questa definizione possiamo facilmente dedurre che l'oggetto del fashion è “a currently popular style or practice” che si manifesta attraverso alcuni strumenti quali l'abbigliamento, le calzature e gli accessori, in generale collegati al fruitore.
- ▶ Ma in questa definizione non è esplicitato chiaramente il soggetto, ovvero chi è l'agente creatore del “currently popular style or practice”
- ▶ Vediamo come lo “style” s'inserisce nei processi del fashion



- ▶ Senza dubbio sono applicabili logiche lean a
 - ▶ Product Development
 - ▶ Operations
 - ▶ Sales and Distributions

- ▶ Infatti il modello e le applicazioni sono ben conosciute da più di 25 anni
 - ▶ Negli USA dal 1985 è stato introdotto il concetto di Quick Responce
 - ▶ Jenice Hammond, professoressa di HBS ha sviluppato e presentato il modello in numerosi studi nonché nel libro Logistica e Strategia II del 1993 scritto con Claudio Ferrozzi e Roy Shapiro
 - ▶ In Italia Forza e Vinelli hanno realizzato diversi studi e un interessante libro : Quick Responce (2000)
 - ▶ Sono molto numerose le applicazioni realizzate in tutto il mondo con diverse denominazioni ma gli stessi principi

- ▶ Invece il processo dello Style and Design è ancora da esplorare

- ▶ Lo sviluppo dello Style può seguire due strade completamente diverse tra di loro
 - ▶ Individuazione dei trend di mercato e lo sviluppo “agile” di collezioni di prodotti (**incremental, additive o complementary innovation**)
 - ▶ La proposta di una collezione radicalmente nuova (**Breakthrough Innovation** innovazione radicale)

- ▶ Il fast fashion system rappresenta bene il primo approccio perchè combina quick response production capabilities con enhanced product design capabilities in grado di
 - ▶ Sviluppare “hot” products che catturano i più recenti consumer trends
 - ▶ Realizzare minime quantità di prodotto
 - ▶ Adattare i lead times della supply chain con il livello d’incertezza
 - ▶ Utilizzare I modelli lean sia nello sviluppo dei nuovi prodotti che nella produzione e distribuzione

- ▶ Ma l’innovazione radicale richiede di cambiare approccio

- ▶ L'innovazione radicale è il risultato di una decisione intuitiva
 - ▶ Un ecosistema culturale particolare è l'ambiente generatore dei nuovi significati associati a specifici segni (star system etc)
 - ▶ Le proposte non nascono dalla coerenza con l'esistente ma dal bisogno di rottura dell'esistente
 - ▶ La selezione delle proposte deve essere fatta sulla base di segnali deboli e ipotesi di correlazione intuitive ovvero al di sotto della coscienza e quindi vicine ai processi di scelta e di attribuzione di significato dei consumatori
- ▶ L'ecosistema culturale è il risultato di una selezione naturale
 - ▶ L'ecosistema non si progetta ma si costruisce pezzo per pezzo sulla base delle relazioni e delle prestazioni
 - ▶ Ogni Stilista ha il proprio ecosistema da cui deriva la sua capacità di creare stupore ovvero innovazione radicale
- ▶ Lo Stilista è il “sensei” che guida e raccoglie gli stimoli dell'ecosistema

- ▶ Fashion e lean hanno da molto tempo molti punti in comune
- ▶ La fabbrica dei progetti e la fabbrica dei prodotti da molti anni sono stati il campo di applicazione di modelli di lean organization
- ▶ L'area creativa dello Stile è invece sempre stata estremamente difficile da affrontare
- ▶ L'introduzione dell'approccio fast fashion ha permesso di integrare anche i processi d'innovazione che prendono origine da trend di mercato o d'imitazione
- ▶ Invece l'area dell'innovazione radicale è rimasta e rimane al di fuori della razionalizzazione dei modelli lean ma può essere oggetto di un approccio esperienziale

▶ La riconciliazione dei due processi è nel merchandising plan