



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M. FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

"L'IMPORTANZA DELL'IMPLEMENTAZIONE DI UN SISTEMA DI
VENDOR RATING PER UN'AZIENDA OPERANTE NEL SETTORE
LUXURY-FASHION. IL CASO MONCLER SPA."

RELATORE:

CH.MO PROF. ANDREA FURLAN

LAUREANDO/A:

RICCARDO PELLIZZARI - MAT. 1115414

ANNO ACCADEMICO 2017 – 2018

INDICE

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1	5
SUPPLY CHAIN AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT	5
1.1 Supply Chain Management - Definizione	5
1.1.2 Supply Chain Management - Decisioni.....	6
1.1.3 Supply Chain Strategy	7
1.2 Supply Chain e Supply Chain Management nell'industria della moda	9
1.2.1 Supply Chain Strategy nell'industria della moda	10
CAPITOLO 2	12
LA GESTIONE DEI FORNITORI E IL VENDOR RATING	12
2.1 I processi d'acquisto nel mercato B2B	12
2.2 Supplier Relationship Management	13
2.2.1 Supplier Analysis	14
2.2.2 Supplier Selection	14
2.2.3 Supplier Integration and Development.....	15
2.3 Vendor Evaluation System (VES).....	15
2.4 Vendor Rating - Definizione e obiettivi	17
2.4.1 Aspetti operativi	17
2.4.2 Implementazione ed esecuzione del modello	18
CAPITOLO 3	21
LA GESTIONE DEI FORNITORI E IL VENDOR RATING IN MONCLER SPA	21
3.1 Moncler Spa	21
3.2 Operations e Supply Chain in Moncler Spa	21
3.3 La catena di fornitura	23
3.3.1 La selezione dei fornitori.....	25
3.3.2 Il monitoraggio dei fornitori o Vendor Rating	26
3.3.3 Vendor Rating fornitori indiretti	27
3.3.4 Vendor Rating fornitori diretti.....	28
3.3.5 Allineamento del VR con la strategia del gruppo.....	29
3.3.6 Implicazioni del VR sulle relazioni con i fornitori	30
CONCLUSIONI	32
Bibliografia e Sitografia	34

INTRODUZIONE

Fashion <fã'shën> s. ingl. [dal fr. façon «modo», che è dal lat. factio -onis, nel sign. generico di «modo di fare» (der. di facere «fare»)], usato in ital. al femm. – Moda, alta eleganza.

Quella sopra citata è la definizione che l'enciclopedia Treccani dà alla parola fashion. Come si può evincere, il termine è molto generico e, letto in chiave economica, “tipicamente abbraccia ogni prodotto o mercato nel quale lo stile è presente e rilevante come elemento essenziale ed effimero” (M. Christopher, 2006). Infatti, al giorno d'oggi, “la maggior parte delle aziende del settore della moda non vende solo abbigliamento ma anche scarpe, borse e addirittura profumi e cosmetici” (Cappellari, 2008).

In Italia, l'industria del fashion rappresenta un settore di eccellenza e di enorme importanza per l'economia del paese. Gli ultimi dati ISTAT a riguardo parlano di più di 400 mila occupati e di un fatturato complessivo che va ben oltre i 50 miliardi di euro (Casadei, s.d.). Per spiegare queste cifre è bene tenere a mente che quello della moda è diventato ormai un mercato dal respiro globale, dove globali sono anche la strutturazione e la competizione tra le aziende. L'industria fashion è pertanto delineata da complesse Supply Networks, sia in termini di frammentazione della produzione che in termini di dispersione geografica degli attori coinvolti (Macchion, 2012). Ciò, insieme ad altre caratteristiche tipiche del settore come l'alta imprevedibilità della domanda e la sempre maggiore attenzione dei consumatori verso tematiche legate all'etica animale e alla sostenibilità ambientale, rende un adeguato Supply Chain Management (SCM) e Supplier Relationship Management (SRM) elementi chiave per il successo di ogni azienda fashion. Infatti, considerando l'impatto dei fornitori nella performance generale di un'impresa (anche al di là del settore in questione) come elemento sempre più rilevante, non solo in termini di costo, ma anche di qualità, tempo, innovazione e sostenibilità (Carr & Pearson, 1999) si può affermare che oggi la competizione non sia più tra singole organizzazioni, ma tra intere filiere (Christopher & Towill, 2000). In questo contesto allora, saper scegliere i fornitori più adeguati con cui collaborare durante le varie fasi di realizzo del prodotto finito desiderato (dall'approvvigionamento delle materie prime alla loro lavorazione, fino all'ultimo controllo di qualità prima della consegna al cliente) diventa di fondamentale importanza. La fiducia reciproca, in rapporti così delicati tra le parti coinvolte è quindi la prima componente fondamentale e necessaria. Essa però da sola non è sufficiente: ecco quindi subentrare la necessità della valutazione e successiva periodica e continua rivalutazione dei fornitori: il Vendor Rating.

L'obiettivo di questa tesi è quello di approfondire l'importanza del monitoraggio e della valutazione delle prestazioni dei fornitori per un'azienda del settore fashion. Il capitolo 1 introdurrà brevemente i concetti di Supply Chain (SC), Supply Chain Management (SCM) e Supply Chain Strategy (SCS) collegandoli poi agli aspetti specifici che essi assumono nel settore esaminato. Il capitolo 2 tratterà invece i temi del Supplier Relationship Management (SRM) nelle sue varie fasi, con particolare attenzione a quella del Vendor Rating (VR). Il caso di Moncler spa è infine portato, all'interno del terzo e ultimo capitolo, come sostegno concreto alle idee più condivise nella letteratura sul tema presentate nei capitoli precedenti.

CAPITOLO 1

SUPPLY CHAIN AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

1.1 Supply Chain Management - Definizione

Per capire di cosa si occupa e quali siano i confini del Supply Chain Management, è bene iniziare dalla definizione di Supply Chain riportata di seguito:

“A supply chain (SC) is a network of organizations and processes wherein a number of various enterprises (suppliers, manufacturers, distributors and retailers) collaborate (cooperate and coordinate) along the entire value chain to acquire raw materials, to convert these raw materials into specified final products, and to deliver these final products to customers.” (Tsipoulanidis, et al., 2016).

Il concetto di Supply Chain Management, invece, non è così lineare. Da quando è emerso (la prima volta nel lavoro di Oliver e Webber del 1982), molteplici definizioni sono state proposte, tutte con significati o enfasi differenti, ma con almeno un fattore in comune: tutte si riferiscono al fenomeno legato alla gestione delle operations che circondano i confini delle organizzazioni (New & Westbrook, 2004). Di seguito vengono riportate alcune di queste definizioni:

Supply chain management covers the flow of goods from supplier through manufacturing and distribution chains to end-user (Oliver & Webber, 1982).

Supply chain management is the management of a network of organizations that are involved, through upstream and downstream linkages, in the different processes and activities that produce value in the form of products and services in the hands of the ultimate consumer (Christopher, 1992).

Supply chain management is a set of approaches utilized to efficiently integrate suppliers, manufacturers, warehouses, and stores, so that merchandise is produced and distributed at the right quantities, to the right locations and at the right time, in order to minimize system-wide costs while satisfying service level requirements (Simhi-Levi, et al., 2000).

1.1.2 Supply Chain Management - Decisioni

I manager delle aziende sono chiamati continuamente a prendere decisioni in merito alla forma e alle relazioni che le operations lungo la Supply Chain devono assumere. Questo tipo di decisioni, secondo Slack (Slack, et al., 2016), riguardano principalmente due aspetti delle operations: la loro struttura e il loro scopo. La struttura, fa riferimento alla forma complessiva che la Supply Chain (o Supply Network) assume e le decisioni in merito possono riguardare questioni come la localizzazione delle operations e la loro grandezza (es. capacità produttiva). Le decisioni in merito allo scopo, invece, riguardano l'estensione entro la quale un'attività è portata avanti internamente all'azienda contro l'alternativa di rendere questa attività esterna, ovvero affidarla a fornitori terzi. Si tratta in questo ultimo caso di decidere il livello di integrazione verticale e orizzontale dell'azienda. Ogni organizzazione infatti, come facilmente intuibile già dalla definizione di SC, non esiste come fenomeno isolato ma piuttosto come parte di un più o meno ampio network di imprese. La figura 1 (Cooper, et al., 1997) fornisce un chiaro schema sintetico di quanto appena detto:

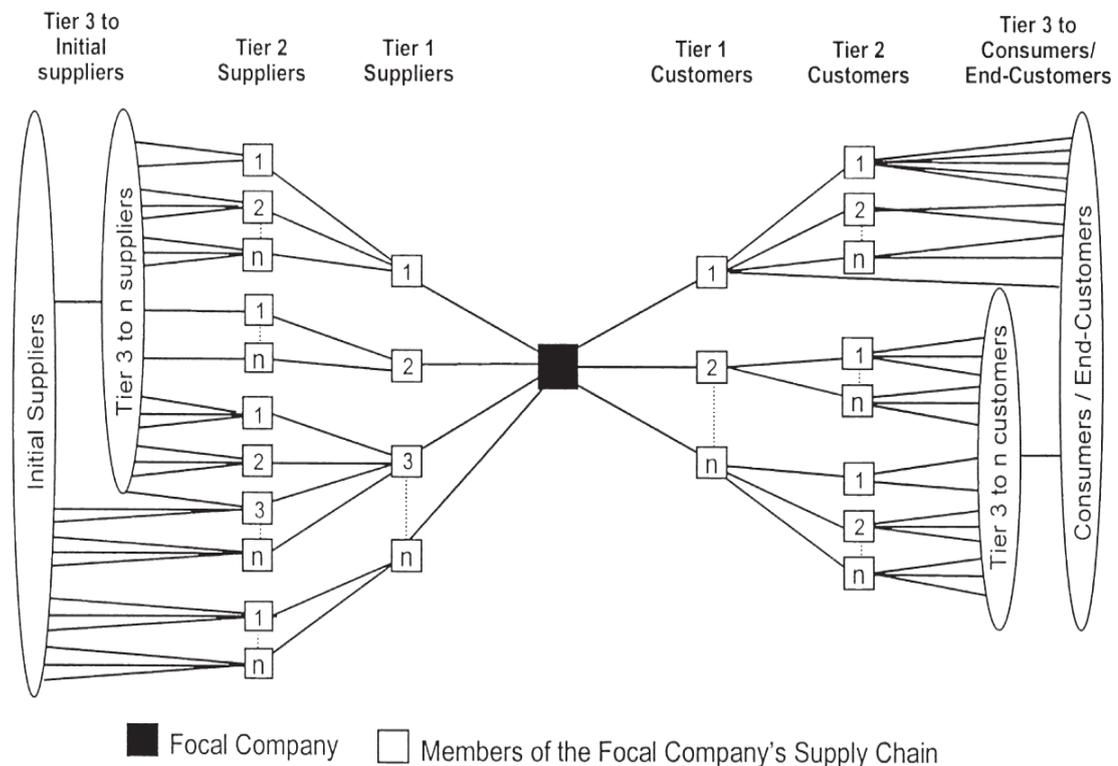


Figura 1

Le decisioni relative allo scopo della Supply Chain, in sostanza, vanno a configurare il numero di attori coinvolti a monte e a valle, ovvero nella parte a sinistra e a destra della "focal company" considerata in figura e, come conseguenza, l'intensità delle relazioni tra di loro. Ciò, tenendo a mente che ogni organizzazione esercita un'influenza diretta e di diverso grado

sulle performance aziendali delle organizzazioni con cui essa si interfaccia (Croom, et al., 2000), rende questo tipo di decisioni di particolare importanza strategica. Secondo Slack, Jones e Johnson (Slack, et al., 2016), numerosi sono i vantaggi dell'integrazione verticale: - rende sicuro l'accesso alle risorse e/o ai mercati - aiuta a migliorare la qualità del prodotto/servizio - può ridurre i costi; ma anche i suoi svantaggi: - crea monopoli interni - rende difficile sfruttare le economie di scala - ti taglia fuori dall'innovazione; e la decisione a riguardo (che può essere più generalmente intesa come decisione di Make or Buy) deve essere presa principalmente con riferimento ai trade off tra i cinque obiettivi classici perseguiti dalle operations:

- Quality;
- Speed;
- Dependability;
- Flexibility;
- Cost.

Altri autori propongono una classificazione diversa delle decisioni legate al SCM. Una di queste è basata su tre livelli (strategico, tattico e operativo) ai quali corrispondono delle variabili di scelta che si distinguono principalmente in base all'arco temporale di riferimento: lungo, medio o breve periodo (Tsipoulanidis, et al., 2016). In particolare, seguendo questa logica, a livello strategico vengono prese decisioni di lungo termine, con l'obiettivo di rendere coerente gli obiettivi del SCM con quelli della strategia aziendale. Alcuni esempi possono essere: determinazione della grandezza e della posizione dei siti produttivi, design generale della SC, ecc. A livello tattico vengono invece prese decisioni di medio periodo, volte principalmente a massimizzare l'efficacia e l'efficienza della SC esistente. Alcuni esempi in questo caso sono: pianificazione della produzione, del magazzino e dei trasporti, ecc. A livello operativo, vengono infine prese le decisioni legate al breve periodo come il controllo della produzione, della qualità o del traffico merci.

1.1.3 Supply Chain Strategy

Il concetto di Supply Chain Strategy è emerso come evoluzione di quello di manufacturing and operations strategy proposto da Wheelwright and Hayes (Wheelwright & Hayes, 1985) e, visti i maggiori trend economici dell'ultimo decennio (globalizzazione, outsourcing, clienti sempre più demanding, ecc), ha assunto nel tempo un ruolo fondamentale nella gestione di ogni azienda più o meno strutturata (Caniato, et al., 2011). Con Supply Chain Strategy (SCS) si può generalmente intendere una serie di obiettivi che un'organizzazione vuole ottenere

tramite l'adozione di un set di decisioni in ambito di SCM (Lee, 2004). Il raggiungimento di tali obiettivi deve permettere alla focal company di ottenere un vantaggio competitivo in modo da superare la competizione nel mercato e stabilire una significativa e duratura distinzione dai principali concorrenti (Porter, 1998). Le configurazioni della SCS possono essere molto varie e, anche in questo caso, come quando si va a definire la strategia complessiva di un'organizzazione, il concetto di "one best way" proposto dalle teorie classiche è ormai superato a discapito del più appropriato "one size does not fit all" (Costa, et al., 2016). Un'adeguata analisi del contesto in cui l'azienda opera, ai fini dell'implementazione di ogni strategia, è infatti riconosciuta come fondamentale per tutte le maggiori teorie organizzative, tra le quali: contingency theory, resource dependency theory e population ecology theory (Costa, et al., 2016). Ogni organizzazione dovrebbe quindi adottare una SCS in linea con le caratteristiche dell'ambiente esterno e con i CSF (Critical Success Factors) che lo caratterizzano. Addirittura, c'è chi suggerisce di implementare non una, ma un portafoglio di strategie, all'interno di un'unica azienda, in base alle caratteristiche dei segmenti di business in cui opera (Christopher & Towill, 2000). Della stessa idea è Childerhouse (Childerhouse, et al., 2002) che, con il modello DWV³, propone l'applicazione di quattro differenti SCSs (distinte principalmente dal posizionamento del Decoupling Point e dell'Order Penetration Point) in base alle caratteristiche del prodotto dopo averlo precedentemente categorizzato secondo cinque variabili chiave: durata del ciclo di vita, tempo utile di consegna, volume, varietà e variabilità. Anche Fisher (Fisher, 1997) identifica due categorie di prodotti (functional e innovative) che associa a due tipi differenti di SC (physically efficient e market responsive) ed è successivamente Lamming (Lamming, et al., 2000) ad implementare questa classificazione con altre due dimensioni (complessità e unicità del prodotto). Com'è facilmente immaginabile però, prendere in considerazione tutte le variabili del contesto competitivo per implementare una corretta SCS risulterebbe particolarmente oneroso sia in termini di tempo che di risorse economiche. Anche per questo motivo, molti autori si sono proposti di determinare delle configurazioni omogenee di strategie applicabili trasversalmente a più organizzazioni. Uno dei lavori più rilevanti in questo senso si focalizza sulla identificazione di configurazioni strategiche di manufacturing/operations, e per estensione di SCS, sulla base delle priorità competitive che un'azienda adotta (low price, design flexibility, volume flexibility, conformance, ecc.) (Miller & Roth, 1994). Altri studi invece focalizzano la loro attenzione sull'identificazione di diverse configurazioni di strategia in base al ruolo e alla capacità produttiva dei diversi stabilimenti (Wheelwright & Hayes, 1985). Comunque, al di là della metodologia e delle considerazioni che si adottano per scegliere la propria SCS, per una corretta implementazione della stessa,

questa dovrà essere allineata e continuamente ri-adequata con la strategia generale d'impresa e i suoi cambiamenti, andando in questo modo a realizzare il cosiddetto “strategic fit” (Chopra & Meindl, 2015).

1.2 Supply Chain e Supply Chain Management nell'industria della moda

Durante la maggior parte del ventesimo secolo, chi si occupava di commerciare prodotti fashion gestiva al più due o tre negozi. Gli artigiani e i sarti lavoravano principalmente negli scantinati o nei piani superiori dei negozi stessi, le materie prime venivano fornite dai mercanti locali e il prodotto finito veniva portato dal laboratorio alla vetrina direttamente dal proprietario dello store. Quest'ultimo aveva una supervisione diretta su tutta la SC e molto spesso coincideva con la figura dello stilista (Som & Blanckaert, 2015). Al giorno d'oggi, le aziende del settore fashion gestiscono centinaia di negozi in tutto il mondo. L'approvvigionamento delle materie prime avviene su scala globale e queste vengono trasformate in prodotti finiti solo dopo aver passato varie fasi della produzione in stabilimenti distanti migliaia di km tra loro. Infatti, la globalizzazione dell'industria fashion si è nel tempo sempre più intensificata e molte aziende ormai da tempo fanno sourcing o trasferiscono impianti di produzione e/o controllo in paesi esteri. Infine, questi prodotti devono raggiungere i punti vendita in tempo ovvero in corrispondenza con il lancio delle collezioni nelle varie fashion hub come Parigi, Milano, New York o Tokyo. Inizialmente poi, nel mondo della moda la gestione delle operations e dei processi di manufacturing ricopriva un ruolo marginale rispetto alle attività di marketing e comunicazione (Brun & Castelli, 2008). Oggi l'idea prevalente nella letteratura è che questi due aspetti, insieme al channel management e al customer service, siano di pari importanza per il successo di un'azienda del settore fashion (Nueno & Quelch, 1998). I mercati del fashion sono infatti sempre più caratterizzati da short life cycle, high volatility, low predictability e high impulse purchase e sono dunque sinonimo di cambiamenti rapidi e competizione molto aggressiva, soprattutto nel lato retail (Christopher, et al., 2004). Ciò, insieme all'aumentare della complessità e del dinamismo dell'ambiente competitivo, ha costretto ogni azienda fashion globale ad integrare sistemi di SCM volti a ridurre i cicli di manifattura, ridurre i livelli delle scorte (materie prima, semilavorati e prodotti finiti), ed assicurare una consegna veloce ed affidabile ai consumatori finali (Som & Blanckaert, 2015), andando così a confermare l'idea che è l'intera SC ad essere rilevante per potersi assicurare un vantaggio competitivo. Infine, è una crescente “brand awareness” ad impostare i requisiti per un bisogno di allineamento tra le operations e il

posizionamento del marchio, andando a sua volta a determinare una crescente urgenza di flessibilità e reattività lungo l'intera SC (Christopher, et al., 2004).

1.2.1 Supply Chain Strategy nell'industria della moda

Come già spiegato, non esiste una SCS specifica che sia meglio di un'altra, ma in ogni scenario questa deve essere implementata e, soprattutto personalizzata, in considerazione delle caratteristiche del contesto competitivo e degli obiettivi dell'azienda. Ciò è ancora più vero nel settore fashion, dove le regole cambiano frequentemente e le aziende devono adattare sempre più rapidamente le loro strategie a questi cambiamenti (Caniato, et al., 2011) e dove il fine primo di ognuna di esse è quello di allineare il prodotto, il marchio e i canali di distribuzione con le aspettative e i bisogni dei consumatori (Brun & Castelli, 2008). Muovendo da quanto esposto nel paragrafo 1.1.3 e da quanto appena citato, considerare le caratteristiche del prodotto (Fisher, Lamming, Childerhouse) resta quindi sicuramente necessario, ma non sufficiente nell'industria fashion. Almeno altri due aspetti devono essere analizzati ai fini di garantire un corretto allineamento tra SCS e CSFs: le caratteristiche del marchio e il canale di vendita (Brun & Castelli, 2008). Le caratteristiche del marchio in realtà, sotto certe condizioni (es. alta reputazione del brand), possono essere ricondotte tra gli attributi che rendono un prodotto unico secondo la classificazione di Lamming e le implicazioni che in questo caso hanno sulla configurazione della Supply Chain sono molteplici. Come prima conseguenza, tale unicità dovrebbe essere supportata e mantenuta tramite una gestione appropriata di tutti gli attori coinvolti nella SC, soprattutto a livello downstream (es. tramite lo sviluppo di una serie di punti vendita monomarca). In secondo luogo, all'aumentare del livello di unicità, l'approccio alla SC dovrebbe proporzionalmente passare da volume-driven a value-driven, ovvero da una maggiore enfasi sul controllo di parametri come costo/efficienza ad un maggiore controllo di parametri legati ad aspetti qualitativi (Brun, et al., 2017). Infine, sempre al crescere del posizionamento del brand, crescente sarà anche il bisogno di servizi al cliente, di integrazione tra personalità del marchio e del punto vendita e, come conseguenza, del controllo sulla rete di distribuzione. Per quanto riguarda le caratteristiche del canale di vendita invece, una configurazione della SC in accordo con queste risulta appropriata e necessaria dal momento in cui la domanda non dipende solamente dalle caratteristiche intrinseche del prodotto, ma anche da altri fattori quali la sua accessibilità al cliente (la quale, data anche la "High Impulse Purchase" che caratterizza il comportamento d'acquisto dei consumatori fashion risulta essere un fattore chiave per competere nel settore) e, sempre più, la shopping experience generale (Brun & Castelli, 2008). Essendo dunque l'accessibilità al prodotto un elemento cruciale, l'azienda deve

valutare l'adozione di un approccio Make To Stock. In alternativa, l'azienda può sviluppare una SC molto reattiva soprattutto per quanto riguarda i processi di distribuzione (Brun, et al., 2017). Infatti, più è breve il delivery lead time concesso dal mercato, più a monte il decoupling point dovrebbe essere posizionato nella SC. Per quanto riguarda la shopping experience, questa dipende molto dal tipo di punto vendita che l'azienda decide di adottare (es. directly operated store (DOS), franchising store, factory outlet, e-shop), i quali per l'azienda generalmente hanno diverse implicazioni in termini di servizi richiesti, potere contrattuale e investimenti in IT. Elementi questi che possono influenzare la programmazione della produzione e la collaborazione tra attori lungo l'intera SC (Brun & Castelli, 2008).

CAPITOLO 2

LA GESTIONE DEI FORNITORI E IL VENDOR RATING

2.1 I processi d'acquisto nel mercato B2B

Volendo questo elaborato concentrarsi prevalentemente sulle operations che avvengono a monte della SC e, in particolare, sulla corretta gestione tra i rapporti che si instaurano tra la focal company e i suoi fornitori, è utile per un momento soffermarsi su quelle che sono le caratteristiche dei processi d'acquisto tra imprese (o B2B). Questi mercati sono caratterizzati da un volume d'affari ben maggiore rispetto al mercato business-to-consumer (o B2C), e allo stesso tempo da una maggiore complessità (Kotler, et al., 2015). Innanzitutto, rispetto al mercato di consumo, in quello industriale l'azienda entra in contatto con un numero molto più esiguo di clienti di dimensioni molto più grandi e ciò fa sì che ci sia una maggiore dipendenza reciproca tra le parti coinvolte. Rispetto alla domanda invece, essa è derivata, ovvero è conseguente alla domanda dei beni di consumo e, in molti mercati B2B, è anelastica e fluttuante, cioè risente meno delle variazioni di prezzo ed è soggetta a oscillazioni più intense e frequenti rispetto ai beni e ai servizi dei mercati B2C. Inoltre, date le ingenti somme di denaro che vengono investite e le complesse considerazioni di carattere tecnico ed economico, varie persone sono coinvolte nelle fasi di acquisto tra aziende e la preparazione e le competenze di coloro che vi partecipano sono più tecniche e specialistiche. Da ciò nasce la necessità di creare un processo generalmente più lungo, formalizzato e con un più alto grado di personalizzazione (Kotler, et al., 2015). Tale processo è normalmente articolato come segue:

- Riconoscimento del problema;
- Descrizione generale del bisogno;
- Definizione delle specifiche di prodotto;
- Ricerca del fornitore;
- Sollecitazione delle offerte;
- Selezione dei fornitori;
- Definizione dell'ordine;
- Valutazione dei risultati.

Infine, le situazioni di acquisto che si presentano nei mercati B2B sono molto eterogenee tra di loro sebbene sia comunque possibile classificarle in tre macro tipologie:

- Il riacquisto invariato, in cui l'acquirente effettua un nuovo ordine senza apportare modifiche a quello precedente;
- Il riacquisto modificato, dove l'acquirente intende modificare le specifiche del prodotto, il prezzo, i termini contrattuali o i fornitori;
- Il nuovo acquisto, quando un'azienda acquista un prodotto o un servizio per la prima volta.

2.2 Supplier Relationship Management

Come già detto nel primo capitolo, lungo la Supply Chain operano imprese che concorrono alla creazione di un unico valore riconoscibile dal consumatore finale, per questo nel business market è fondamentale che ciascuna impresa instauri con i propri fornitori e clienti delle relazioni fiduciarie di lungo periodo, per perseguire obiettivi condivisi e sfruttare le risorse in comune (Giacomazzi, 2002).

“Supplier relationship management (SRM) is the systematic approach of assessing suppliers’ contributions and influence on success, determining tactics to maximize suppliers’ performance and developing the strategic approach for executing on these determinations. It helps to create positive buyer-supplier relationships and determines which activities to engage in with each supplier. Supplier relationship management is used by supply chain professionals involved in areas such as procurement, project management and operations where these professionals regularly deal with suppliers. SRM includes both business practices and software.” (Rouse, s.d.)

Il concetto di SRM che riassume tale gestione e di cui sopra se ne riporta definizione, nasce attorno agli anni '80 quando Peter Kraljic, consulente di McKinsey, iniziò ad incitare i corporate buyers ad assumere una posizione più attiva nelle decisioni di SCM. Al giorno d'oggi, quasi quarant'anni dopo, esso ha assunto e mantiene per vari motivi un ruolo di notevole importanza strategica. Innanzitutto, i crescenti trend di outsourcing che hanno caratterizzato l'ambiente economico negli ultimi decenni hanno fatto sì che la competitività di un'azienda sia sempre più ancorata ad una appropriata selezione e gestione del parco fornitori. In secondo luogo, è stata la razionalizzazione della base di fornitura un altro fenomeno che ha incrementato l'importanza del SRM. Ridurre il numero di fornitori infatti, può portare i rimanenti: a) da un lato a rafforzare la loro posizione contrattuale, con conseguenti rischi sulla

contrattazione dei costi; b) dall'altro lato però può indebolirne alcuni, se di piccole dimensioni, essendo questi esposti ad eventuali riduzioni dei volumi da parte dell'azienda acquirente (dopo che questa li ha troppo "legati" e strutturalmente "adeguati" alla propria domanda), le cui conseguenze, per loro, potrebbero a tal punto essere estremamente critiche. In ogni caso la riduzione del parco fornitori rafforza la posizione dei rimanenti, i quali, se non gestiti correttamente e attentamente, possono rappresentare gravi rischi per il business dell'azienda acquirente. Con tali premesse, costruire rapporti di collaborazione con i propri fornitori è considerato quindi un mezzo attraverso il quale ottenere best performance lungo la SC se non anche un fattore cruciale per il successo di ogni organizzazione. Detto ciò, è bene capire di cosa tratta nel dettaglio il SRM, le cui attività possono essere divise in tre gruppi (Tsipoulanidis, et al., 2016):

- 1) Supplier analysis;
- 2) Supplier selection;
- 3) Supplier integration and development.

2.2.1 Supplier Analysis

E' la fase in cui il sourcing department si occupa di condurre una spend analysis, ovvero una valutazione dei dati relativi agli acquisti (tramite l'utilizzo di tecniche quantitative), con lo scopo di capire meglio i pattern di spesa e identificare opportunità di miglioramento (Bozarth & Handfield, 2013). Alcune delle domande a cui la spend analysis si pone l'obiettivo di rispondere sono le seguenti:

- Quali categorie di prodotto o servizio influenzano significativamente le spese dell'azienda?
- Quanto stiamo spendendo per ogni fornitore?
- Quali sono i differenti pattern di spesa nelle varie regioni?

Fa parte di questa fase del processo anche l'individuazione di una base di fornitori potenziali per le varie categorie di prodotto/servizio individuate, i quali saranno successivamente filtrati e selezionati grazie all'utilizzo di vari strumenti di valutazione.

2.2.2 Supplier Selection

In questa fase il sourcing department crea una supplier short list sulla base dei fornitori individuati nel punto precedente. Il compito consiste nell'individuare, con l'utilizzo di tecniche qualitative e quantitative, il punto fino al quale le caratteristiche del fornitore

soddisfano i bisogni e le aspettative del cliente. Ancora una volta, è importante sottolineare l'importanza di un'adeguata selezione dei fornitori dal momento in cui la performance dell'intera SC dipende da ogni parte coinvolta (Tsipoulaidis, et al., 2016). Solo dopo aver creato la short list di riferimento prenderanno luogo le negoziazioni e le disposizioni in dettaglio dei termini contrattuali.

2.2.3 Supplier Integration and Development

E' questa la fase in cui il vero rapporto di collaborazione tra cliente e fornitore ha inizio. Lo sviluppo e l'integrazione dei fornitori si concentra principalmente su due aspetti:

- Nel miglioramento delle loro abilità a contribuire al miglioramento stesso dei processi produttivi dell'azienda cliente;
- Nel miglioramento degli obiettivi di costo, qualità e consegna.

Lo scopo principale è quello di individuare i problemi presenti con i vari partner, analizzarli e risolverli in modo concreto ai fini di creare una base di fornitura stabile e in grado di garantire un adeguato vantaggio competitivo (Tsipoulaidis, et al., 2016).

2.3 Vendor Evaluation System (VES)

Scegliere il giusto fornitore tra tutti i fornitori, trovare un fornitore nuovo, monitorare la loro performance e portare avanti un programma di integrazione e sviluppo tra fornitori richiede la padronanza di un appropriato Vendor Evaluation System (VES) (Caniato, et al., 2011). L'implementazione di un VES è difatti una delle azioni più cruciali che possono essere intraprese per allineare le priorità dell'azienda e del suo processo produttivo con quelle relative alla sua strategia d'acquisto (Luzzini, et al., 2014) e ciò avviene grazie ad un apprendimento continuo e a doppio senso: sulle caratteristiche e le performance dei fornitori da parte dell'azienda acquirente e sulle principali criticità considerate nel processo d'acquisto dall'azienda acquirente da parte dei fornitori stessi. Tale implementazione, come illustrato

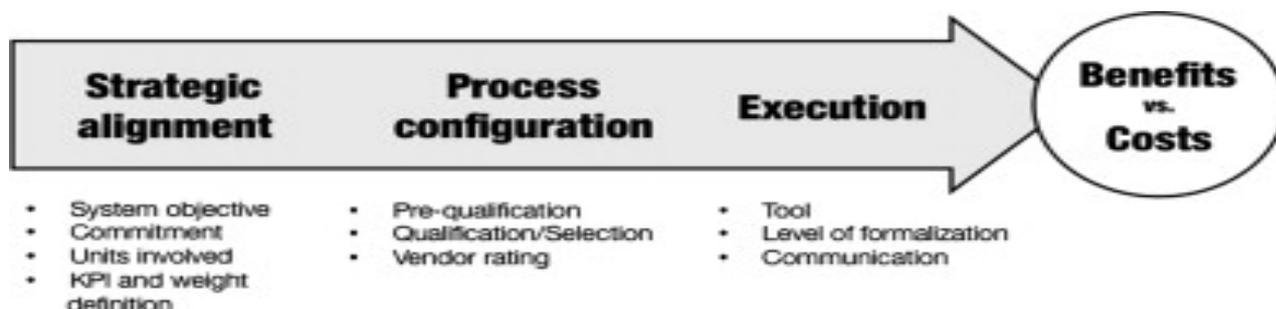


Figura 2

nella figura 2, può essere schematizzata su tre fasi: a) Strategic Alignment b) Process Configuration c) Execution.

a) ogni strumento di misurazione delle performance deve essere allineato con la strategia generale dell'azienda e il sistema di valutazione dei fornitori non costituisce un'eccezione. Per capire come un VES è allineato con la strategia generale, D. Luzzini et al. prendono in considerazione i seguenti elementi:

- KPI (Key Performance Indicator) e relativi pesi;
- Unità coinvolte nel processo;
- Livello di commitment del top management;
- Obiettivi della gestione del VES.

b) ogni processo di valutazione dei fornitori, da quanto si può evincere anche dalla letteratura sul tema, deve essere composto almeno da tre fasi ben distinte tra loro:

- Pre qualifica dei fornitori: è questa la fase in cui viene scelto un numero di potenziali fornitori tra tutte aziende disponibili a fornire il bene o il servizio richiesto;
- Selezione dei fornitori: in questo punto vengono valutate le caratteristiche dei fornitori selezionati in precedenza e viene/vengono selezionato/i quello/i più idoneo/i;
- Vendor rating: è la parte del processo in cui la performance dei fornitori prescelti viene periodicamente monitorata.

c) la terza ed ultima parte fondamentale in un sistema di valutazione dei fornitori consiste nella sua esecuzione. In questo punto vengono presi in considerazione gli strumenti e i metodi utilizzati a supporto del sistema di gestione come ad esempio:

- Tool: possono variare da semplici fogli di calcolo a più complesse ed integrate soluzioni di ICT;
- Livello di formalizzazione del processo;
- Comunicazione: riguarda l'importanza di ciò che viene comunicato ai fornitori ai fini di incidere sulla loro performance.

Infine, come illustrato sempre nella figura 2, vanno analizzati i costi e i benefici connessi all'implementazione e all'utilizzo di un VES. In particolare, è opportuno comprendere se i vantaggi derivanti dal tale sistema (es. opportunità di influenzare il comportamento dei

fornitori) superino i costi (es. costo del personale che gestisce il VES, costi degli strumenti utilizzati, ecc.).

2.4 Vendor Rating - Definizione e obiettivi

La fase di Vendor Rating chiude il processo di Vendor Evaluation. Esso consiste in una valutazione globale e comparativa delle alternative di fornitura prescelte in fase di selection. Infatti, solo quei fornitori che si sono qualificati e hanno ricevuto ordini vengono valutati attraverso diversi KPI (Luzzini, et al., 2014). Tale processo permette di ottenere una classifica di preferenze da cui effettuare la scelta del fornitore a cui attribuire il fabbisogno del servizio o del prodotto. I monitoraggi di Vendor Rating comprendono quindi la verifica dei parametri definiti contrattualmente ma non si esauriscono in essa, prendendo in considerazione, in chiave di confronto competitivo tra i vari fornitori, anche tutte le interazioni degli stessi con la committenza e altri fattori succedanei alla fase di acquisto. Tali parametri vengono normalmente riportati su strutture logiche ad albero sulle quali vengono assegnate opportune ponderazioni e definite metriche di valutazione (Di Benedetto, et al., 2013). L'obiettivo principale di un sistema di Vendor Rating è quello di ridurre grandi quantitativi di informazioni in sintesi utili per i processi di decision-making (Mandave & Khodke, 2010), ovvero:

- Fornire misure obiettive e valide sulla performance dei fornitori;
- Migliorare la relazione tra cliente e fornitore;
- Interrompere il rapporto di fornitura in caso di continuo e consistente rating negativo;
- Migliorare l'efficienza lungo tutta la Supply Chain.

2.4.1 Aspetti operativi

In termini di impostazione metodologica, uno studio dell'università di Roma Tor Vergata propone uno sviluppo del modello basato su 4 principi di base (già in parte menzionati nel paragrafo di introduzione al VES).

1. In primo luogo, si evidenzia l'importanza di un'adeguata analisi e scelta degli ambiti di monitoraggio. Tale scelta non può prescindere dall'individuazione della classe di rischio associata al comparto da monitorare e, in termini generali, l'ambito preferenziale per i monitoraggi di Vendor Rating è quello delle forniture di prodotti/servizi ad alto rischio, commissionate ad una pluralità di fornitori con contratti pluriennali omogenei (Di Benedetto, et al., 2013).

2. In secondo luogo, è opportuno definire il grado di trasparenza nei confronti dei fornitori sia sugli aspetti metodologici che sui risultati ottenuti. I primi vanno resi noti, se non anche impostati congiuntamente con i fornitori, per una loro preventiva conoscenza dei parametri di valutazione in modo da rendere note le criticità sulle quali l'azienda committente intende raggiungere elevati standard di fornitura. I secondi vanno comunicati, sia in termini assoluti che di confronto competitivo (Di Benedetto, et al., 2013) al fine di esplicitare gli aspetti sui quali potrebbe risultare opportuno intraprendere azioni migliorative.
3. Come terzo punto, lo studio suggerisce una definizione ex ante degli impatti dei risultati del Vendor Rating sia sul piano contrattuale che gestionale. In base ai risultati del Vendor Rating infatti, grazie a delle clausole definite precedentemente, è possibile intervenire sui contratti andando a modularli con clausole sulla durata, il volume della fornitura o ancora con clausole bonus/malus. Risultati negativi del Vendor Rating possono inoltre comportare impatti sia sull'albo fornitori (ad esempio facendo ricorso a temporanee sospensioni o cancellazioni) che sulle attività di audit ovvero di attivazione di piani d'azione correttivi.
4. Nel quarto ed ultimo punto, si esplicita l'esigenza di una chiara identificazione dei ruoli e delle responsabilità operative delle varie fasi del processo, le quali, generalmente, appartengono alla direzione acquisti.

2.4.2 Implementazione ed esecuzione del modello

The National Association of Purchasing Management (USA) ha pubblicato tre piani alternativi di Vendor Rating elencati di seguito.

- Categorical plan: si basa su una valutazione non quantitativa in cui i buyers si riuniscono mensilmente e giudicano i fornitori come positivi, neutrali o negativi;
- Weighted point plan: dei pesi sono attribuiti agli aspetti della prestazione considerati e in base a questi viene calcolato un punteggio complessivo del fornitore;
- Cost ratio plan: questo modello confronta i fornitori in base al costo totale di uno specifico acquisto (prezzo, consegna, ecc.) rapportato con il valore della merce acquistata.

Il weighted point plan, da quanto si può apprendere dalla letteratura sul tema, sembrerebbe essere il modello più utilizzato nella pratica oltre ad essere quello adottato da Moncler. La sua implementazione ed esecuzione può essere distinta su più fasi:

1. Definizione dei KPI: vengono definiti dei KPI che si intendono valutare ai fini di esprimere un giudizio complessivo sul fornitore. Sempre lo studio dell'università di Roma Tor Vergata citato in precedenza, identifica un "albero tipico di valutazione" basato su tre distinte aree (vedi figura 3):

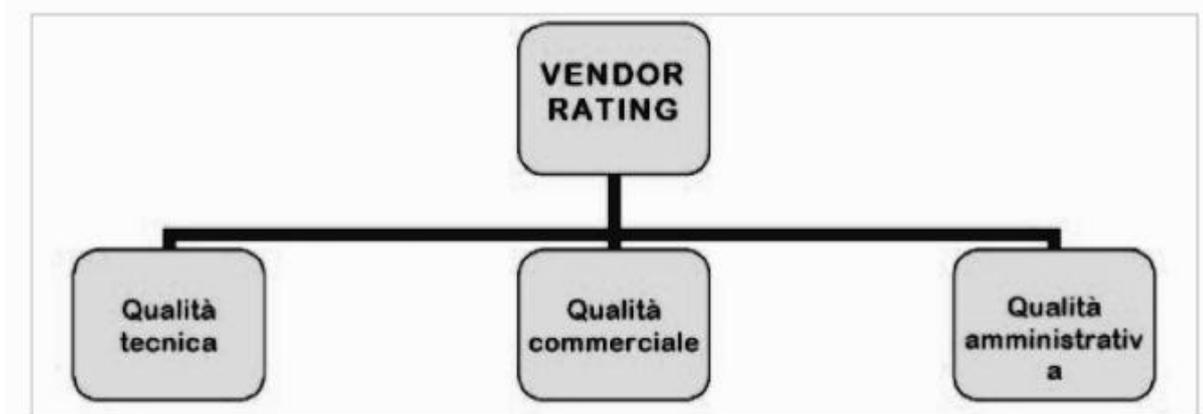


Figura 3

2. la qualità tecnica della fornitura, che considera aspetti legati alle caratteristiche intrinseche del prodotto/servizio e al SLA (Service Level Agreement); la qualità commerciale, relativa alla valutazione di aspetti come la puntualità, la flessibilità e la correttezza della consegna; la qualità amministrativa. A queste aree, in base ai CSF del settore, se ne possono aggiungere molte altre come la sicurezza, l'impatto ambientale o sociale (Luzzini, et al., 2014). L'aggiunta di questi ultimi parametri, come si vedrà nei paragrafi successivi, è di fondamentale importanza per un'azienda operante nel settore luxury-fashion. Più in generale comunque, ogni azienda che voglia implementare o migliorare il proprio sistema di Vendor Rating non dovrebbe prescindere dal considerare i seguenti sette principi fondamentali (Hughes, 2005):

- Misurare solo ciò che è importante, non solo ciò che è più semplice;
- Sviluppare ed utilizzare misure che permettano di prevenire i problemi;
- Utilizzare anche misure soggettive/qualitative;
- Facilitare il dialogo con i fornitori;
- Definire le metriche con i fornitori;
- Condividere i dati e le informazioni con i fornitori;
- Definire metriche che permettano di quantificare i reciproci vantaggi sia per il fornitore che per il buyer.

3. Definizione dei pesi: una volta definiti i KPI, lo step successivo consiste nel definire i pesi da attribuire ai vari livelli dell'albero del Vendor Rating. Questo è un passaggio operativamente delicato, per il quale si auspica un'analisi adeguata se non un periodo di sperimentazione sul campo degli effetti. I pesi giocano infatti un ruolo fondamentale per ottenere una valutazione bilanciata del fornitore (Lindsey, 2012). Per quanto riguarda la procedura di determinazione dei pesi, le migliori soluzioni si sono dimostrate quelle che prevedono il coinvolgimento diretto dei "decision maker", interessati nella definizione dell'importanza relativa dei criteri di valutazione (Dulmin, 2003).
4. Punteggi e risultati: una volta stabiliti i parametri di valutazione e i relativi pesi, chi di competenza attribuisce i punteggi alle prestazioni dei vari fornitori. Si calcola quindi la media ponderata per ottenere un punteggio complessivo di sintesi degli stessi e si comunicano i risultati con report interni ed esterni. I primi rivolti alle varie funzioni dell'azienda acquirente, i secondi ai fornitori.

CAPITOLO 3

LA GESTIONE DEI FORNITORI E IL VENDOR RATING IN MONCLER SPA

3.1 Moncler Spa

Il business dell'azienda consiste principalmente nel disegnare e vendere prodotti di abbigliamento di alta gamma a nome Moncler, inclusi outerwear, knitwear, pantaloni, gonne, copricapi, scarpe e accessori. L'obiettivo aziendale è sempre stato quello di perseguire uno sviluppo sostenibile e responsabile nel segmento dei beni fashion-luxury a livello mondiale, in armonia e coerentemente all'unicità del proprio heritage. Il modello di business è integrato e focalizzato sul controllo della qualità con una catena del valore che gestisce e coordina direttamente le fasi a maggior valore aggiunto. Moncler promuove una filiera responsabile e da alcuni anni ha intrapreso un percorso di integrazione delle tematiche di sostenibilità nel modello e nelle decisioni di business. L'azienda è presente in tutti i più importanti mercati sia attraverso il canale retail, costituito da punti vendita monomarca a gestione diretta e dal negozio online, sia attraverso il canale wholesale, rappresentato da punti vendita multimarca e da shop-in-shop all'interno dei department store. Inoltre, i suoi ricavi negli ultimi esercizi hanno sistematicamente superato il miliardo di euro e, insieme agli utili, sono in continua crescita.

3.2 Operations e Supply Chain in Moncler Spa

L'azienda si struttura secondo lo schema classico a forma gerarchico-funzionale. La funzione Operations e Supply Chain risponde direttamente al direttore generale e i suoi compiti principali sono:

- la gestione delle attività di modelliera e prototipia (i.e. traduzione degli input stilistici in caratteristiche di vestibilità dei capi, realizzazione dei cartamodelli, confezione dei prototipi) da parte della sotto unità organizzativa denominata “Modelliera”;
- la gestione delle attività tecniche di industrializzazione (i.e. ottimizzazione delle lavorazioni per una produzione industriale), la definizione degli standard qualitativi per le materie prime, e dei piani di collaudo per i prodotti finiti da parte della sotto unità organizzativa denominata “Area Tecnica”;
- la gestione delle attività relative agli acquisti e approvvigionamento (i.e. gestione del portafoglio fornitori, negoziazione dei prezzi delle materie prime, assegnazione degli

ordini ai fornitori e verifica del rispetto dei termini di consegna) da parte della sotto unità organizzativa denominata “Acquisti”;

- la pianificazione ed il controllo della produzione (i.e. pianificazione della capacità produttiva, dei tempi di attraversamento, assegnazione degli ordini di produzione ai fornitori, controllo dell’avanzamento degli ordini di produzione, verifica dei termini di consegna e controllo qualità presso i fornitori), da parte della sotto unità organizzativa denominata “Pianificazione e Controllo della Produzione”.

La figura 4 rappresenta le diverse fasi che compongono il modello operativo di Moncler:



Figura 4

L’azienda realizza e distribuisce i suoi prodotti supervisionando direttamente tutte le fasi critiche della supply chain, la quale è strutturata come segue:

- Stile e sviluppo collezione: viene innanzitutto analizzato l’andamento della collezione corrispondente sviluppata nella stagione precedente, sia in termini quantitativi e qualitativi. Sulla base dei dati prodotti vengono definite la struttura delle nuove collezioni in termini di numero di articoli per categoria merceologica e le indicazioni sui materiali da utilizzare. Successivamente l’ufficio prodotto, la modelliera e l’ufficio acquisti insieme anche alla funzione operations inseriscono sul sistema informatico aziendale i dettagli per completare la scheda tecnica di ogni prodotto e danno inizio alla produzione delle serie di campionario.
- Presentazione collezione e vendite al canale wholesale e ordini per il canale retail: una volta prodotto il campionario vengono comunicate alla forza vendita le strategie distributive e vengono formalizzati gli ordini sia sul lato wholesale che retail.
- Acquisti di materie prime e pianificazione della produzione: Dopo la definizione del budget di vendita e del budget acquisti, questo rappresenta uno dei passaggi principali lungo la value chain. Dati i valori e il posizionamento nel mercato luxury del brand, Moncler attribuisce grande importanza sia alla qualità delle materie prime utilizzate

sia alle caratteristiche innovative delle stesse. L'attività di acquisto viene gestita direttamente dalla funzione "Acquisti" in paesi come Italia, Francia e Giappone, dove questi elevati standard di qualità richiesti riescono ad essere garantiti. Per quanto riguarda la pianificazione della produzione, in questa fase vengono stabilite le priorità di arrivo delle materie prime ed insieme vengono prese decisioni in merito alla distribuzione della capacità produttiva e allo stato di avanzamento del processo produttivo con lo scopo di garantire il rispetto delle tempistiche dettate dal mercato. A tal proposito inoltre, un primo lancio di produzione viene effettuato (prima dell'avvio della campagna di vendita) sulla base di stime tratte dall'analisi degli ordini raccolti negli anni precedenti.

- **Produzione:** viene realizzata secondo il metodo "industrializzato", ovvero avvalendosi di soggetti terzi indipendenti (prevalentemente localizzati in est europa) a cui vengono affidate le fasi di produzione del capo che restano comunque sotto la stretta supervisione di Moncler, e "commercializzato", ovvero tramite l'acquisto diretto del prodotto finito da fornitori selezionati in base ad elevati standard qualitativi.
- **Controllo qualità:** Moncler coordina e supervisiona le attività produttive affidate a terzi attraverso un team di ispettori della qualità, gestiti direttamente dal management aziendale il quale ritiene che il monitoraggio del ciclo produttivo sia un prerequisito fondamentale per il rispetto degli standard di eccellenza richiesti nel settore di riferimento.
- **Logistica:** l'attività logistica viene gestita prevalentemente a livello centralizzato, ciononostante sono presenti anche una serie di centri distributivi secondari con l'obiettivo di migliorare il livello di servizio nei mercati più lontani.
- **Marketing e comunicazione:** queste attività si affiancano a tutte le diverse fasi della supply chain, dallo sviluppo della collezione alla distribuzione, con la finalità di mantenere continuamente elevato il posizionamento del brand nella mente del consumatore.
- **Distribuzione:** i prodotti Moncler al giorno d'oggi vengono prevalentemente distribuiti tramite i classici canali wholesale, retail mono e multimarca e nei department store tramite gli Shop-in-Shop.

3.3 La catena di fornitura

Considerando solo i fornitori con un fatturato d'ordine superiore ai 1.000€, Moncler ne coinvolge nella produzione dei propri prodotti più di 400, i quali possono essere suddivisi in

due categorie: diretti (materie prime, faconisti, commercializzato) e indiretti (servizi).

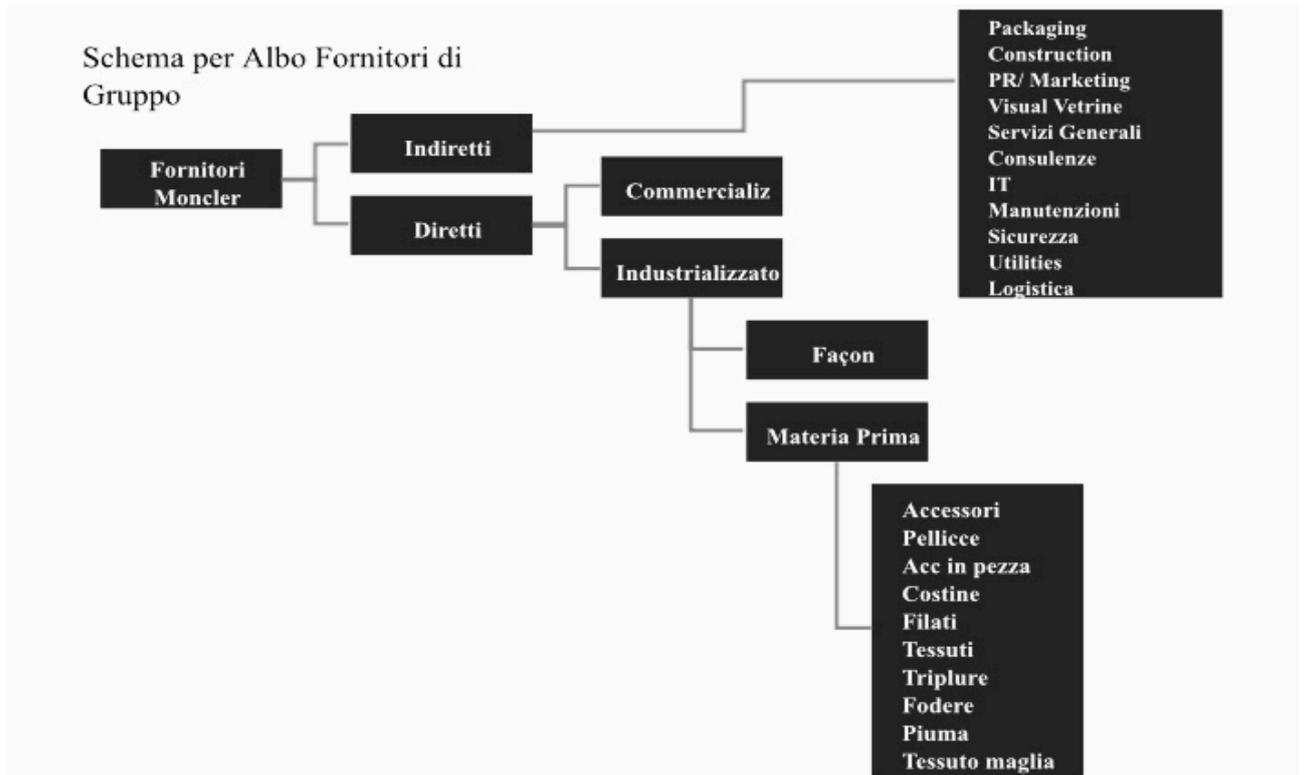


Figura 5

- I fornitori di materie prime forniscono tessuti, filati, piuma, pelli, accessori di produzione e pellicce. Essi sono collocati, come già anticipato, principalmente in Italia, Europa, Giappone e Nord America.
- I faconisti rappresentano i fornitori ad alto know how tecnico ai quali Moncler affida la realizzazione del prodotto finito. Questi sono collocati principalmente nell'europa dell'est, dove una lunga tradizione manifatturiera garantisce un'alta expertise e un'adeguata capacità produttiva.
- I fornitori di commercializzato si occupano di realizzare alcuni dei prodotti finiti sulla base della scheda tecnica ricevuta da Moncler. Essi si occupano anche dell'approvvigionamento delle materie prime, escluse quelle ad alto valore strategico.
- I fornitori di servizi supportano principalmente Moncler nei processi di modelliera e di controllo qualità e sono situati prevalentemente nelle vicinanze dell'azienda. Rientrano però tra questi anche i fornitori che si occupano di consulenza, IT, construction, sicurezza, PR/Marketing, ecc.

Un altro aspetto importante della catena di fornitura di Moncler è il recente processo di razionalizzazione del parco fornitori al fine di poter esercitare un migliore e più attento controllo lungo tutta la filiera. Ciò si traduce in relazioni e rapporti di collaborazione sempre

più stretti e proficui e di conseguenza maggiormente allineati con i valori e le aspettative dell'azienda committente ma anche in un maggior bisogno di controllo delle prestazioni dei fornitori.

3.3.1 La selezione dei fornitori

Il processo di qualifica e inserimento nell'albo Fornitori di Moncler ha come obiettivo la valutazione, verifica e monitoraggio dell'affidabilità etica, legale, economica e finanziaria dei fornitori, la valutazione delle loro capacità tecniche, organizzative e gestionali. In aggiunta, è verificato il rispetto dei requisiti in materia di ambiente, salute e sicurezza, diritti dei lavoratori, rispetto dei diritti del mondo animale (incluse le autorizzazioni applicabili richieste dalle leggi in materia). Questi dati vengono raccolti principalmente attraverso un questionario di self assessment a cui i potenziali fornitori hanno accesso in fase di proposta della fornitura. Le principali informazioni sono qui raccolte tramite dei form standard (modulo di prequalifica) predefiniti per la valutazione dei fornitori e tra queste rientrano:

- Struttura societaria e organizzativa;
- Informazioni di carattere economico – finanziario;
- Referenze;
- Certificazioni e autorizzazioni;
- Peso % della commessa Moncler sul fatturato complessivo del fornitore, (al fine di evitare situazioni di mono-committenza, solo per i fornitori di servizi e appaltatori).

Tali informazioni sono successivamente riportate in un secondo form (scorecard rating di prequalifica) in cui vengono classificate in quattro macro categorie a cui vengono assegnati diversi pesi come riportato di seguito:

KPI	Dati finanziari	Peso	50%
KPI	Referenze	Peso	30%
KPI	Certificazioni	Peso	10%
KPI	Aspetti etici	Peso	10%

Il buyer competente, avvalendosi ove necessario del supporto specialistico di altre funzioni aziendali, assegnerà quindi dei punteggi ai vari KPI i quali formeranno un punteggio complessivo del fornitore con il semplice calcolo della media ponderata tra questi ultimi e i

relativi pesi. In base al punteggio ottenuto il fornitore può risultare: 1) non qualificato; 2) qualificato con riserva; 3) qualificato.

Punteggio	Esito
0-40	Non qualificato
41-59	Qualificato con riserva
60-100	Qualificato

La qualifica, di regola, è una condizione necessaria per la creazione della scheda anagrafica del fornitore nel gestionale dedicato e successivamente per l'assegnazione della fornitura. Una volta qualificato, ad ogni fornitore viene chiesto di sottoscrivere il "Codice di Condotta dei Fornitori" il quale contiene i requisiti fondamentali per poter proseguire un rapporto di collaborazione con Moncler. Il codice affronta temi in materia di salute e sicurezza, benessere animale, ambiente, qualità dei servizi e dei prodotti, etica aziendale e il rispetto dei suoi punti principali è costantemente monitorato tramite un sistema di Vendor Rating di recente implementazione.

3.3.2 Il monitoraggio dei fornitori o Vendor Rating

A seguito del processo di prequalifica, per i fornitori a cui è stata assegnata una commissione, il buyer competente è responsabile della definizione e dell'aggiornamento di un sistema di "Vendor Rating" che consenta il monitoraggio nel tempo di indicatori legati al livello di prestazioni fornito (es. qualità, puntualità, etc.) e alla loro affidabilità. Ciò avviene sulla base di informazioni provenienti da database pubblici implementati dalle funzioni che entrano a contatto con i fornitori (ufficio acquisti, ufficio contabilità, ufficio legale, ecc.), direttamente dai fornitori stessi, ecc. e i rating aggiornati costituiscono uno degli elementi sulla base dei quali viene effettuata l'assegnazione delle nuove forniture. Il processo si rifà al modello "Weighted Point Plan" presentato nel capitolo precedente e i KPI scelti, insieme ai relativi pesi, vengono adeguati in base alla tipologia dei fornitori monitorati: diretti e indiretti. La frequenza dei monitoraggi invece è semestrale e coincide con le scadenze delle presentazioni delle collezioni: autunno/inverno e primavera/estate (questo orizzonte trova riscontro anche con l'analisi dello stato dell'arte dei sistemi di VR eseguita dall'Università di Tor Vergata e citata nel capitolo precedente).

3.3.3 Vendor Rating fornitori indiretti

I seguenti parametri vengono valutati per quanto riguarda i fornitori indiretti:

Parametro	Peso
Gestione aspetti amministrativi	5%
Rispetto tempistiche	20%
Rispetto qualità	25%
Adeguatezza organizzativa (infrastruttura, personale, ecc)	5%
Rispetto delle condizioni contrattuali	15%
Innovazione	10%
Sostenibilità	20%

- Gestione aspetti amministrativi: al di là di ovvie considerazioni di risparmio di tempo per la gestione dei vari documenti in tutti i reparti aziendali, conferme positive di tale gestione rassicurano su forte motivazione e serietà professionale diffusa nell'azienda fornitrice;
- Rispetto tempistiche: per un'azienda estremamente dinamica come Moncler, il peso dato alla puntualità d'erogazione del servizio è necessariamente alto; anche per servizi solo apparentemente marginali, ma in realtà strategici, come ad es. servizi IT;
- Rispetto qualità: la qualità dei servizi si riverbera anche nell'ambiente in generale e, in certo qual modo, diventa "forma mentis", ovvero parte integrante della cultura dell'organizzazione. Risulterebbe conseguentemente inaccettabile ogni rapporto con fornitori, anche se di servizi, che non fossero in totale sintonia in tal senso;
- Adeguatezza organizzativa (infrastruttura, personale, ecc): questo aspetto è di per sé presupposto necessario per avere le condizioni di sussistenza e mantenimento di buone performance in tutti gli altri;
- Rispetto delle condizioni contrattuali: tale parametro, più ancora che riflettere la mera ottemperanza di quanto richiesto di volta in volta, riflette l'"etica aziendale" in termini di rispetto del cliente e del rapporto instaurato;
- Innovazione: il plus dell'innovazione è più che ben accetto, soprattutto per un cliente operante in un settore in continua evoluzione;

- Sostenibilità: politiche e conseguenti certificazioni ufficiali di eco-sostenibilità devono far parte della filosofia di tutti i fornitori di Moncler.

Ad ogni voce sono collegate quattro ipotetiche tipologie di prestazione (es. nulla, bassa, media, alta) definite in termini qualitativi e a cui il buyer di riferimento assegnerà un punteggio da 0 a 100 come illustrato nell'esempio in tabella:

Parametro	Prestazione	Punteggio	Peso
Gestione aspetti amministrativi	Nulla	0-24	5%
	Bassa	25-74	
	Media	75-99	
	Alta	100	

Il punteggio complessivo del fornitore per gli n parametri viene quindi calcolato come segue in un comune foglio di calcolo:

$$\sum \text{valore parametro (punteggio * peso)}$$

3.3.4 Vendor Rating fornitori diretti

Nel caso dei fornitori diretti, i parametri valutati sono i seguenti:

Parametro	Peso
Capacità d'innovazione	15%
Situazione economica finanziaria	10%
Servizio e consegna	30%
Qualità tecnica	30%
Sostenibilità e compliance	15%

- Capacità d'innovazione: l'utilizzo di fibre sostenibili o alternative ai fini di ridurre l'impatto ambientale e aumentare la durabilità dei capi è uno dei trend del settore luxury-fashion se non anche uno degli obiettivi di Moncler. Nasce da questi

presupposti un bisogno di continuo monitoraggio delle prestazioni dei fornitori in tal senso;

- Situazione economica finanziaria: Moncler persegue una politica di rapporti duraturi con i clienti per motivi già illustrati in precedenza; tale aspetto risulta pertanto necessario a tal fine, anche se non sufficiente;
- Servizio e consegna: date le caratteristiche strutturali della SC del settore e di Moncler in particolare, tale parametro risulta di fondamentale importanza per la corretta impostazione del VR. Tale importanza è inoltre sottolineata anche dal peso assegnatogli;
- Qualità tecnica: questo aspetto misura l'ottemperanza alle richieste estreme da parte di Moncler ai suoi fornitori: l'eccellenza assoluta integrale di ogni capo, in ogni sua componente;
- Sostenibilità e compliance: dati i recenti scandali (es. il disastro di Dhaka nel 2013) che hanno avuto un impatto negativo sul settore dell'abbigliamento e le continue denunce di organizzazioni non governative in merito ad abusi sull'ambiente e sui diritti umani contro le fashion company, i consumatori sono oggi molto attenti su questi temi. Il monitoraggio di tali aspetti risulta quindi presupposto necessario per restare competitivi, soprattutto a livello di immagine, sul mercato.

Anche qui, come avviene per il Vendor Rating dei fornitori indiretti, ad ogni voce vengono attribuiti dei punteggi i quali poi contribuiranno a fornire il punteggio complessivo insieme alle relative ponderazioni.

3.3.5 Allineamento del VR con la strategia del gruppo

Dal sito di Moncler Spa, sotto la voce Strategia si può leggere (Moncler, 2018) : “Fin dal 2003, l'obiettivo di Moncler è stato quello di perseguire uno sviluppo sostenibile e responsabile nel segmento dei beni di lusso a livello mondiale, in armonia e coerentemente all'unicità del proprio Heritage, qualità, unicità e coerenza sono infatti gli attributi che più di tutti gli altri definiscono e caratterizzano ogni prodotto a marchio Moncler.” L'importanza di mantenere un allineamento tra gli obiettivi di medio e lungo termine del gruppo e i sistemi operativi di misurazione delle performance, come si può notare dal sistema di Vendor Rating presentato sopra, è quindi rispettata dai KPI scelti e dai relativi pesi. Parametri come sostenibilità, qualità tecnica e capacità d'innovazione sono, infatti, puntualmente considerati e i pesi attribuitigli sono tra i più alti nel modello. Inoltre, sempre con lo scopo di mantenere un rapporto coerente tra la strategia e il modello di Vendor Rating, nelle fasi di implementazione

ed esecuzione dello stesso molteplici funzioni aziendali vengono coinvolte, ognuna contribuendo con le proprie competenze specifiche (come si è già visto nei paragrafi precedenti). Infine, per garantire una corretta esecuzione del processo, tutte le responsabilità delle persone coinvolte, così come le fasi del processo stesso e la frequenza dei monitoraggi, sono chiaramente esplicitate e formalizzate nella policy acquisti del gruppo.

3.3.6 Implicazioni del VR sulle relazioni con i fornitori

In genere a seguito di punteggi costantemente in linea o sopra le aspettative, nessun provvedimento migliorativo delle condizioni contrattuali è stato previsto a livello formale. Nel caso contrario, invece, di punteggi sostanzialmente e costantemente sotto le aspettative del fornitore valutato, delle penali a livello contrattuale sono previste a carico dello stesso, insieme alla possibilità di ottenere un risarcimento per l'eventuale danno subito. Nel corso degli ultimi tre esercizi comunque, non si sono verificate significative ipotesi di applicazione di tali penali da parte di Moncler ai propri fornitori. Ciò non significa però che il rapporto con gli stessi sia sempre stato (per quel che ho avuto modo di riscontrare nella mia breve esperienza) lineare e privo di alcuni casi che hanno richiesto interventi programmati e risolti. Possiamo a titolo di esempio emblematico, citare il caso di un fornitore strategico, le cui difettosità di fornitura hanno addirittura richiamato Moncler sotto i riflettori della nota rubrica televisiva Rai "Report" (in particolare, nella puntata del 2 novembre 2014). Premesso che Moncler si è poi dissociata dalle analisi e conclusioni di tale trasmissione, riportiamo di seguito alcuni dettagli (senza poter citare il nominativo, per ovvie ragioni di privacy):

- Fornitore di piuma (pertanto strategico per Moncler);
- Azienda situata in Ungheria;
- Struttura aziendale: dipendenti 11-50, fatturato <1.000.000, certificazioni ISO - ;
- Referenze (principali clienti nel settore "fashion"): n.d.;
- Rapporto consolidato, senza alcun precedente di difettosità, da maggio 2010;
- Qualificato con punteggio 85/100 (vedi 3.3.1 "La selezione dei fornitori");
- Fatturato medio annuo 2010/2014: € 514.312;
- Peso fatturato Moncler: 63,3%;
- Consegne annue: > 50, concentrate nel periodo febbraio-maggio.

Già da tempo Moncler riceveva segnali di possibili non ottemperanze alle norme specifiche del codice etico del gruppo (in particolare dai concorrenti fornitori, che avevano tutto l'interesse a metterlo in cattiva luce). Ciò ha acceso in Moncler un riflettore diretto sul fornitore, ovvero: conseguenti indagini degli ispettori interni hanno confermato le "delazioni".

Il VR specifico dell'epoca, pur se in fase ancora sperimentale, ha subito dato, nella sfortuna di riscontro di un fornitore scorretto, evidenza della sua bontà e necessità di estensione a tutto il parco fornitori.

Anche in questo caso, riportiamo di seguito alcuni dettagli:

1. L'ispezione ha evidenziato pratiche non conformi al codice etico, in particolare, durante le fasi di spiumaggio;
2. Conseguentemente si è sentita l'esigenza di completare il sistema di VR con uno specifico parametro legato al controllo del rispetto del codice etico del gruppo e di altri codici di condotta intra ed interaziendale: il sistema è stato quindi integrato con il KPI "Sostenibilità e compliance" (vedi 3.3.4);
3. L'applicazione immediata del nuovo KPI, nel caso in oggetto, ha dato riscontro in termini oggettivi (dati numerici: punteggi sensibilmente al di sotto delle soglie minime) delle non conformità di cui al punto 1;
4. Si è provveduto al coinvolgimento immediato del fornitore, tramite comunicazione di report dei punteggi negativi di cui sopra, con richiesta esplicita di adeguarsi prontamente e di fornire i relativi feedback a Moncler;
5. Il fornitore ha in effetti provveduto positivamente alla modifica delle procedure scorrette, che sono state successivamente e assiduamente monitorate direttamente anche da Moncler che nel frattempo ha continuato le attività di sopralluogo;
6. Il rientro dell'emergenza ha consentito la continuazione del rapporto, che sussiste a tutt'oggi.

CONCLUSIONI

Lo scopo principale di questo lavoro è stato quello di dimostrare come una corretta gestione dei fornitori, tanto in fase di selezione che di monitoraggio, sia sempre più un impegno da cui non si può prescindere ai fini del raggiungimento degli obiettivi generali di un'azienda. Elementi come qualità, velocità, flessibilità e contenimento dei costi, in società che sempre più affidano attività della propria Supply Chain a parti terze, vengono infatti perseguiti e ottenuti anche grazie ad una attenta fase di selezione di tutti i potenziali fornitori presenti nel mercato e ad un periodico monitoraggio delle prestazioni di quelli con cui si è deciso di intraprendere un rapporto di collaborazione. Da quanto emerso da questa breve analisi incentrata sull'industria dell'alta moda e sul caso specifico di Moncler (azienda in cui ho portato avanti un tirocinio formativo della durata di sei mesi), la strategicità e, di conseguenza, la necessità di un sistema di valutazione dei fornitori (VES) per le aziende del settore derivano principalmente dalle caratteristiche della Supply Chain (SC) e dai Critical Success Factors (CSF) che contraddistinguono l'ambiente competitivo considerato. In sintesi, quello della moda è un settore in continua crescita, sia dal punto di vista economico ma soprattutto da quello della complessità e del dinamismo. Inoltre, qualità tecnica dei prodotti, capacità di essere sempre all'avanguardia e di soddisfare il cliente in ogni sua richiesta sono diventati elementi fondamentali per riuscire a competere. Di conseguenza, una Supply Chain in grado di rispondere prontamente alle esigenze di mercato ed in grado di evolversi continuamente con esso è necessaria per ogni azienda che si occupa di moda. Ciò si traduce, in pratica, nel bisogno di ottenere prestazioni eccellenti da tutti i fornitori coinvolti a monte e a valle della filiera ed è proprio questo l'obiettivo che Moncler si è prefissato con l'adozione di un Vendor Evaluation System. Con il sistema implementato, infatti, l'azienda è in grado innanzitutto di selezionare i fornitori la cui filosofia e la cui offerta sono più in sintonia con i valori condivisi dal gruppo. In secondo luogo, tramite il controllo delle prestazioni di chi ha superato la fase di selezione, il gruppo si assicura, su basi sia qualitative che quantitative, che quanto valutato in precedenza resti valido (e possibilmente progredisca) per tutta la durata del rapporto, andando ad intraprendere, quando necessario, azioni correttive o migliorative dello stesso, sia a livello formale/contrattuale che informale/extracontrattuale. Volgendo tutti i propri sforzi verso il miglioramento continuo della qualità di prodotto, la velocità di risposta al mercato e la centralità del ruolo del cliente, l'impresa diventa allora capace di fronteggiare le varie sfide che le si presentano, potendo fare quasi cieco affidamento sui propri partner di filiera, che diventano in questo modo dei veri e propri soggetti strategici ai fini del raggiungimento degli obiettivi di lungo periodo.

Anche per questo motivo, in Moncler la funzione “Operations and Supply Chain” risponde direttamente alla “Direzione Generale”. Con ciò, confermando quanto ho avuto modo di apprendere in diversi testi, ovvero che molti fattori contribuiscono al successo internazionale di un’azienda, ma all’origine c’è sempre la visione lungimirante del top management, il duro lavoro ed un team coeso di grandi professionisti. Per quanto ho potuto constatare in questi sei mesi, Moncler non fa eccezione, anzi.

Bibliografia e Sitografia

Bozarth, C. & Handfield, R., 2013. *Introduction to Operations and Supply Chain Management*. University of California: Pearson.

Brun, A. & Castelli, C., 2008. Supply chain strategy in the fashion industry: developing a portfolio model depending on product, retail channel and brand. *International J. of production economics*, 116(2), pp. 169-181.

Brun, A., Castelli, C. & Karaosman, H., 2017. A focused supply chain strategy for luxury fashion management. *Journal of fashion marketing and management*, 21(4), pp. 544-563.

Caniato, F., Caridi, M., Castelli, M. & Golini, R., 2011. A contingency approach for SC strategy in the Italian luxury industry: Do consolidated models fit?. *International Journal of Production Economics*, 120(1), pp. 176-189.

Cappellari, R., 2008. *Il marketing della moda e del lusso*. Roma: Carocci.

Carr, A. & Pearson, J., 1999. Strategically Managed Buyer–Seller Relationships and Performance Outcomes. *Journal of Operations Management*, 17(5), pp. 50-62.

Casadei, M., s.d. [Online]

Available at: <http://www.ilsole24ore.com/art/moda/2018-03-06/-anno-oltre-aspettative-il-tessile-moda-made-italy-175116.shtml?uuid=AEvMylCE>

[Consultato il giorno 20 Luglio 2017].

Childerhouse, P., Towill, D. & Aitken, J., 2002. Analysis and design of focused demand chains. *Journal of Operations Management*, 20(6), pp. 675-689.

Chopra, S. & Meindl, P., 2015. *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. Londra: Pearson.

Christopher, M., 1992. *Logistic and supply chain management*. London: Pitman.

Christopher, M., Lowson, R. & Peck, H., 2004. Creating agile supply chains in the fashion industry. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(8), pp. 367-376.

Christopher, M. & Towill, D. R., 2000. Supply chain migration from lean and functional to agile and customised. *Supply Chain Management: An International Journal*, 5(4), pp. 206-213.

Cooper, M., Lambert, D. & Pagh, J., 1997. Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics. *The International Journal of Logistics Management*, 8(1), pp. 1-14.

Costa, G., Gubitta, P. & Pittino, D., 2016. *Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni*. USA: McGraw Hill.

Croom, S., Romano, P. & Giannakis, M., 2000. Supply chain management: an analytical framework for critical literature review. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6(1), pp. 67-83.

Di Benedetto, A., Di Domenicantonio, A., Innocenzi, E. & Cerruti, C., 2013. Progetto Vendor Rating. *Qualità*.

- Dulmin, R. M. V., 2003. Supplier selection using a multi-criteria decision aid method. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 9(4), pp. 177-187.
- Fisher, M., 1997. What Is the Right Supply Chain for Your Product?. *Harvard Business Review*.
- Giacomazzi, F., 2002. *Marketing industriale*. Milano: McGraw Hill.
- Hughes, J., 2005. Supplier metrics that matter. *CPO Agenda*, pp. 19-23.
- Kotler, P., Armstrong, G., Ancarani, F. & Costabile, M., 2015. *Principi di marketing*. London: Pearson.
- Lamming, R., Johnsen, T., Zheng, J. & Harland, C., 2000. An initial classification of supply networks. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(6), pp. 675-691.
- Lee, H., 2004. The Triple-A Supply Chain. *Harvard Business Review*, pp. 102-112.
- Lindsey, M., 2012. Supplier Performance Ratings - Scorecards, Rankings, and Awarding Business. *America Society For Quality*.
- Luzzini, D., Caniato, F. & Spina, G., 2014. Designing vendor evaluation systems: An empirical analysis. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 20(3), pp. 113-129.
- M. Christopher, H. P. D. T., 2006. A taxonomy for selecting global supply chain strategies. *Int. J. Logist. Manage.*, 17(2), pp. 277-287.
- Macchion, L., 2012. Production and supply network strategies within the fashion industry. *Int. J. Production Economics*, Volume 163, pp. 173-188.
- Mandave, H. & Khodke, P., 2010. Vendor Rating: A Tool for Quality in Supply Chain Management. *The IUP Journal of Supply Chain Management*, 7(3), pp. 40-48.
- Miller, J. G. & Roth, A. V., 1994. A Taxonomy of Manufacturing Strategies. *Management science*, pp. 285-428.
- Moncler, 2018. www.monclergroup.com. [Online]
Available at: <https://www.monclergroup.com/it/investor-relations/strategia>
[Consultato il giorno 13 Agosto 2018].
- New, S. & Westbrook, R., 2004. *Understanding supply chain*. Oxford: Oxford U.P..
- Nueno, J. L. & Quelch, J. A., 1998. The Mass Marketing of Luxury. *Business Horizons*, 41(6), pp. 61-68.
- Oliver, R. & Webber, M., 1982. Supply chain management: Logistics catches up with strategy. *Logistics: The strategic issues*, pp. 63-75.
- Porter, M., 1998. Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*.
- Rouse, M., s.d. www.searcherp.techtarget.com. [Online]
Available at: <https://searcherp.techtarget.com/definition/supplier-relationship-management-SRM>
[Consultato il giorno 10 Agosto 2018].
- Simhi-Levi, D., Kaminsky, P. & Simchi-Levi, E., 2000. *Designing and managing the supply chain: Concepts, strategies and case studies*. New York: McGraw Hill.

Slack, N., Alistair, B. J. & Johnston, R., 2016. *Operations Management*. London: Pearson.

Som, A. & Blanckaert, C., 2015. *The Road to Luxury. The Evolution, Markets, and Strategies of Luxury Brand Management*. Singapore: Wiley.

Tsipoulanidis, A., Ivanov, D. & Schönberger, J., 2016. *Global Supply Chain and Operations Management*. Switzerland: Springer.

Wheelwright, S. & Hayes, R., 1985. Competing Through Manufacturing. *Harvard Business Review*.